

LE BULLETIN DE DOCTRINE ET D'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE

Le journal professionnel de l'Armée de terre du Canada

LEUR ACTION INTELLIGENTE ET SA CULTURE :

UNE NOUVELLE DOCTRINE DU LEADERSHIP POUR LA GUERRE DE MANŒUVRE

Le sous-Lieutenant Mark Gaillard

L'IDÉE DERRIÈRE LA NOTION DE SYSTÈME RÉGIMENTAIRE

Le capitaine Mike O'Leary, CD

GUERRIERS, OBÉISSANCE ET PRIMAUTÉ DU DROIT

Le colonel Kenneth Watkin, CD

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION ET LA GUERRE DE MANŒUVRE DANS L'ARMÉE DE TERRE CANADIENNE : ENSEIGNONS-NOUS LA MATIÈRE ADAPTÉE À NOTRE DOCTRINE?

Le capitaine J.M.A. (Marc) LaFortune

LE CH-146 : UN HELICOPTÈRE ARMÉ POUR L'ARMÉE DE TERRE CANADIENNE

Le major Danny Houde, CD

OPÉRATIONS ISTAR DE BRIGADE

Le capitaine Dave Travers

APPROCHE MANŒUVRIÈRE AUX OPÉRATIONS :

RÉFLEXIONS SUR LA VALIDITÉ DE NOTRE PERCEPTION

Le major L.R. Mader, CD

PRENEZ GARDE À LA RÉVOLUTION DANS LES AFFAIRES MILITAIRES

Le capitaine Simon Bernard

UN NOUVEAU REGARD SUR LES PRINCIPES DE GUERRE

Le major Mike Johnstone, CD

UN DÉFI À RELEVER :

INNOVATION ET CHANGEMENT DANS L'ARMÉE DE TERRE CANADIENNE

Scot Robertson, Ph.D.

Vol. 3, N° 4/Vol. 4, N° 1, hiver 2000/printemps 2001



Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre

Le journal professionnel de l'Armée de terre du Canada

Ce bulletin est une publication officielle du Commandement de la Force terrestre et paraît trimestriellement. *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre* a pour objet de diffuser de l'information, à tous les membres de l'Armée de terre ainsi qu'aux civils intéressés, et de susciter des échanges sur les idées et concepts de doctrine et d'instruction et sur d'autres questions militaires. Nous acceptons les articles portant sur des sujets tels que le leadership, l'éthique, la technologie et l'histoire militaire. Les débats réfléchis et bien exprimés sont essentiels à la santé intellectuelle de l'Armée de terre et à la production d'une doctrine et de politiques d'instruction valables. Les articles qui favorisent la réflexion ou la discussion sont donc les bienvenus. Les militaires de tous grades ainsi que le personnel d'autres éléments sont invités à soumettre leurs écrits. Les opinions exprimées dans ce *Bulletin* n'engagent que l'auteur concerné. Elles ne représentent pas une politique ministérielle ou des Forces canadiennes et elles ne confèrent à personne l'autorité d'agir dans quelque domaine que ce soit. Tous les articles qui y sont publiés demeurent la propriété du ministère de la Défense nationale et peuvent être reproduits sur autorisation écrite du rédacteur en chef.

PRÉSENTATION DES ARTICLES

Les articles de toute longueur, idéalement entre 3 000 à 6 000 mots seront considérés pour publication. Les articles peuvent être soumis dans l'une ou l'autre des deux langues officielles. L'usage et l'orthographe des mots doivent être conformes aux dispositions des manuels suivants : *The Canadian Style: A Guide to Writing and Editing* (Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada, 1997) et *Le guide du rédacteur*, Bureau de la traduction (TPSGC, 1996), qui sont tous les deux disponibles sur www.pwgsc.gc.ca/termium ou en bibliothèque ou en librairie; et *The Concise Oxford Dictionary* ou *Le Petit Robert*. Tout document de référence, tableau, graphique ou image, doit être fourni par l'auteur et ne doit pas être intégré au corps du texte mais placé à part. Les articles doivent comprendre des notes de fin de document. Les contributeurs doivent inclure une brève notice biographique énonçant leurs titres de scolarité, leur cheminement militaire, les cours dignes de mention qu'ils ont suivis et le poste qu'ils occupent actuellement. Les articles peuvent être soumis par courriel ou par courrier postal (avec copie sur disquette). Les articles seront revus par un comité de rédaction et les collaborateurs seront informés par le rédacteur en chef de l'étape où en est leur article dans le processus décisionnel. Le rédacteur en chef se réserve le droit de corriger le style et la grammaire des manuscrits mais n'y apportera pas de changement majeur sans consulter l'auteur.

PRÉSENTATION D'ARTICLES POUR LA « TRIBUNE LIBRE »

Les articles pour la « Tribune libre » ne doivent pas dépasser 1 000 mots et peuvent être soumis n'importe quand. Nous nous efforcerons de les publier le plus tôt possible. Les commentaires au sujet d'articles devraient être soumis aussi tôt que possible après la publication de l'article.

DATES DE TOMBÉE

Voici les dates de tombée pour chacun des numéros :

Printemps : avant le 15 septembre
Été : avant le 15 décembre
Automne : avant le 31 mars
Hiver : avant le 30 juin

DIFFUSION ET COPIES ÉLECTRONIQUES

Le *Bulletin* est diffusé à toute l'Armée de terre ainsi qu'à certains éléments du QGDN, du Commandement maritime, du Commandement aérien, du SREIFC et de l'OSID. Des exemplaires sont également acheminés à des organismes liés à la défense, à des armées alliées et à certains membres choisis du grand public et du milieu universitaire. Pour obtenir des renseignements en ce qui concerne la diffusion, prière de s'adresser au rédacteur en chef. Vous trouverez une version électronique du *Bulletin* au www.army.dnd.ca/ael/.

CORRESPONDANCE

Tous les articles ou commentaires doivent être envoyés au rédacteur en chef, le major John R. Grodzinski :

Rédacteur en chef
Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre
Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre
CP 17 000, succ. Forces
Kingston ON K7K 7B4

Tél. : (613) 541-5010, poste 4874
Téléc. : (613) 541-4478
Courriel Internet : mail854g@dnd.ca

RÉVISION ET MISE EN PAGES

Le Bureau de publications de l'Armée de terre, Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre, est responsable de la révision de chaque article.

Révision – anglais : Le lieutenant de vaisseau Brian Lawrie-Munro, Mme Karen Johnstone, Mme Jenny Turner, M. Greg Taylor

Révision – français et anglais : M. Gilles Langlois, Mme Thérèse Lessard

Services de mise en pages et de correction d'épreuves par le

CFTMPC  **CPMIFC**

Centre de production du matériel d'instruction des FC
(204) 833-2500, poste 5356

Table des matières

COLLABORATION SPÉCIALE : EXPLOITER LES OCCASIONS QUI SE PRÉSENTENT : RÉFLEXIONS SUR L'ISTAR	<i>Le colonel Glenn Nordick, MSC, CD, commandant du 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada</i>
MOT DU RÉDACTEUR EN CHEF	
DE LA DIRECTION DE LA DOCTRINE DE L'ARMÉE DE TERRE	
DE LA DIRECTION DE L'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE	
LEUR ACTION INTELLIGENTE ET SA CULTURE : UNE NOUVELLE DOCTRINE DU LEADERSHIP POUR LA GUERRE DE MANŒUVRE	<i>Le sous-lieutenant Mark Gaillard</i>
L'IDÉE DERRIÈRE LA NOTION DE SYSTÈME RÉGIMENTAIRE	<i>Le capitaine Mike O'Leary, CD</i>
GUERRIERS, OBÉISSANCE ET PRIMAUTÉ DU DROIT	<i>Le colonel Kenneth Watkin, CD</i>
LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION ET LA GUERRE DE MANŒUVRE DANS L'ARMÉE DE TERRE CANADIENNE : ENSEIGNONS-NOUS LA MATIÈRE ADAPTÉE À NOTRE DOCTRINE?	<i>Le capitaine J.M.A. (Marc) LaFortune</i>
LE CH-146 : UN HELICOPTÈRE ARMÉ POUR L'ARMÉE DE TERRE CANADIENNE	<i>Le major Danny Houde, CD</i>
OPÉRATIONS ISTAR DE BRIGADE	<i>Le capitaine Dave Travers</i>
APPROCHE MANŒUVRIÈRE AUX OPÉRATIONS : RÉFLEXIONS SUR LA VALIDITÉ DE NOTRE PERCEPTION	<i>Le major L.R. Mader, CD</i>
PRENEZ GARDE À LA RÉVOLUTION DANS LES AFFAIRES MILITAIRES	<i>Le capitaine Simon Bernard</i>
UN NOUVEAU REGARD SUR LES PRINCIPES DE GUERRE	<i>Le major Mike Johnstone, CD</i>
UN DÉFI À RELEVER : INNOVATION ET CHANGEMENT DANS L'ARMÉE DE TERRE CANADIENNE	<i>Scot Robertson, Ph.D.</i>
TRIBUNE LIBRE	

Une partie de notre patrimoine



Un milicien de la ville de Québec vers 1775-1776. Quelque 900 miliciens de la ville furent divisés en huit compagnies de la « Milice de Canada » et six compagnies de la « Milice britannique » pour défendre la ville de Québec contre l'envahissement par l'Armée américaine. (gracieuseté de la Direction – Histoire et patrimoine)



Un volontaire carabinier des Halifax Rifles en 1859. (gracieuseté de la Direction – Histoire et patrimoine)



Un soldat du Royal Canadian Rifle Regiment, entre 1857 et 1862. Ce régiment sédentaire fut formé de vétérans de régiments de ligne et servit au Québec, en Ontario, au Manitoba et à Terre-Neuve entre 1840 et 1870. (gracieuseté de la Collection militaire Anne S.K. Brown, Brown University)



Un artilleur de la Canadian Volunteer Artillery, entre 1863 et 1870. (gracieuseté de Parcs Canada)

Collaboration spéciale

Exploiter les occasions qui se présentent : Réflexions sur l'ISTAR

par le colonel Glenn Nordick, MSC, CD, Commandant du 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada

Je suis très heureux de l'invitation qui m'a été faite de collaborer au présent numéro du *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*. Je profiterai de cette occasion pour vous livrer quelques réflexions personnelles sur l'avenir de l'ISTAR (renseignement, surveillance, acquisition d'objectif et reconnaissance) au niveau de la brigade.

Je dois avouer que je ne connaissais à peu près rien au sujet de l'ISTAR quand j'ai pris le commandement du 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada (GBMC). Le concept ne m'était pas inconnu néanmoins. En effet, grâce aux cours que j'avais suivis auprès de l'armée américaine, j'étais familier avec la notion de centre du renseignement toutes sources (ASIC). Toutefois, j'ai été pour la première fois mis en contact avec la réalité pratique et le potentiel ISTAR le deuxième jour des briefings de passation de commandement, quand le colonel (maintenant brigadier-général) Leslie m'a fait visiter le quartier général. Les cartes jumelées dans le poste de commandement principal ainsi que les explications de l'état-major sur les applications pratiques de l'ISTAR ont piqué ma curiosité. À la suite de ce premier contact, d'expériences en campagne et sur simulateur et des leçons détaillées sur le processus ISTAR que m'a données mon G2, le capitaine Dave Travers (qui, incidemment, signe un article dans le présent numéro), sans parler du vaste débat sur la théorie et la doctrine au sein de l'Armée de terre, j'étais devenu un fervent adepte et défenseur de l'ISTAR au niveau de la brigade.

J'ai appris que l'ISTAR ne se limite pas à la fonction opérationnelle *Déetecter* qui, depuis toujours, constitue le principal rôle du renseignement. L'ISTAR joue également un rôle prépondérant dans les fonctions *Agir*, *Commander* et *Protéger*. Certes, le renseignement et l'ISTAR demeurent au premier plan de la fonction

Déetecter (au niveau de la brigade) et du processus de planification opérationnelle (PPO), mais j'ai délibérément autorisé la cellule ISTAR du 1 GBMC à agir en mon nom et je lui donne souvent les ressources pour le faire. L'information recueillie par des sources du renseignement de formations supérieures, des éléments de guerre électronique, l'artillerie, l'artillerie antiaérienne, l'aviation et des éléments de la Force aérienne, auxquels se joignent les ressources de recherche de la brigade (centre de coordination des feux d'appui (CCFA), véhicules aériens télépilotés (UAV), éléments de guerre électronique

moyen le plus efficace et le plus économique d'attaquer un objectif au meilleur moment. En assurant une étroite coordination entre le G3 et l'ISTAR et en coimplantant ces éléments, on se donne également les moyens d'intervenir rapidement et efficacement dans le but d'éviter les tirs fratricides sur le champ de bataille.

Cette façon de faire présente également le mérite de libérer le commandant et l'état-major G3 de lourdes tâches de coordination, ce qui leur laisse davantage de temps à consacrer au contrôle des unités de la brigade, à la gestion du terrain, à l'ajustement des opérations en cours, à l'élaboration de plans et au maintien des contacts avec les formations de flanc et formations supérieures. L'acheminement régulier de comptes rendus de situation par le G2 au commandant, à l'état-major G3 et à toutes les unités de la

brigade sur le réseau de commandement de la brigade permet d'adapter les priorités et les critères de déclenchement des armes et de s'assurer que les ressources clés demeurent sous le contrôle efficace de la brigade. En employant de cette manière les ressources ISTAR, je peux également inclure des ressources clés dans ma réserve et influer sur le cours de la bataille à des moments décisifs en me servant des priorités et des critères de déclenchement des armes. L'ISTAR permet de dresser des listes d'objectifs pouvant être engagés par toute une gamme de moyens afin d'obtenir, en situation tant défensive qu'offensive, l'effet qui nous avantagera le plus au moment et à l'endroit de notre choix. Il est donc clair que l'ISTAR joue un rôle dans le commandement des opérations de la brigade.

Au 1 GBMC, l'ISTAR contribue également à la fonction opérationnelle *Protéger*. Premièrement, par leur contribution à la fonction opérationnelle *Déetecter*, les ressources ISTAR sont capables de donner rapidement l'alerte dans l'ensemble de la zone de la brigade. Puis, par

leur contribution à la fonction opérationnelle *Agir*; elles préviennent, perturbent ou détruisent les menaces ennemis prévues ou imprévues et tout particulièrement les contre-attaques. Enfin, une étroite interaction entre les états-majors ISTAR et G3 prévient les tirs fratricides, ce qui contribue à la protection de la force.

La question sur laquelle il faut se pencher pour l'avenir est non pas de savoir si l'ISTAR est utile, mais de quelle façon il serait possible d'augmenter l'efficacité de ces ressources. Selon moi, la seule façon de maximiser l'ISTAR au niveau de la brigade consiste à respecter un principe qui a fait ses preuves, c'est-à-dire « nous entraîner comme nous avons l'intention de combattre ».

Les brigades ne passeront jamais maîtres dans l'art d'employer le processus ISTAR si on ne leur donne pas l'occasion de s'entraîner régulièrement avec toutes les ressources nécessaires à la production de la matrice des tâches ISTAR. Parmi ces ressources, notons les systèmes de détection de l'artillerie (radars et dispositifs de repérage par le son), les systèmes de détection de défense antiaérienne, les systèmes de GE, les forces spéciales et les UAV. Je crois que la tendance à cloisonner ou à centraliser les ressources clés empêche la création d'une synergie entre ces différents types de ressources. Par exemple, mon état-major et moi nous sommes demandés si le Skyguard pouvait être inclus dans le plan de contre-batterie. Des éléments de repérage par le son de l'artillerie ou de GE pourraient-ils également être chargés de détecter les aéronefs, les UAV et le mouvement de véhicules ennemis? Pourrait-on se servir des radars de contre-batterie pour détecter les hélicoptères? Le radar portatif de surveillance et d'acquisition d'objectifs (RPSAO) du Coyote pourrait-il servir à la détection d'aéronefs ou d'UAV? La réponse à ces questions dépend, pour une bonne part, du logiciel disponible et de l'existence d'un système de recherche et de regroupement unique et intégré. Les ressources ISTAR nous donnent un moyen de recherche, d'analyse et de regroupement. Reste à savoir si la technologie et la doctrine sont capables de nous fournir des outils qui créeront une synergie entre les différents moyens de recherche.

On peut lire dans le dernier *Livre blanc* que la plus grande formation de l'Armée de terre engagée à l'extérieur du Canada est le groupe-brigade. Logique-

ment, l'instruction ISTAR à l'intérieur de l'Armée de terre devrait donc privilégier ce niveau. Compte tenu de la taille de notre pays et du perpétuel manque de fonds à consacrer à l'instruction, les projets de centralisation des ressources clés (le 2 EW Squadron et le 4^e Régiment de défense antiaérienne sont les meilleurs exemples) ont échoué lamentablement, bien que les occasions d'instruction au niveau de la brigade restent adéquates. Au mieux, les ressources ISTAR clés ont été employées de-ci de-là dans les exercices en campagne du 1 GBMC, et les exercices assistés par ordinateur ont guère donné de meilleurs résultats. L'accès à ces ressources serait beaucoup plus juste et l'instruction bien meilleure si, dans la mesure du possible, on répartissait les ressources clés entre les brigades à la condition bien claire que ces ressources participent une ou deux fois par année à des séances d'instruction et exercices spécialisés de brigade. Un compromis consisterait à partager ces ressources en deux : une partie des ressources seraient confiées au 1 GBMC, en raison de sa dispersion, et l'autre serait partagée entre le 2 GBMC et le 5 GBMC.

C'est un minimum si l'on veut disposer de trois groupes-brigades prêts au combat et appuyer les bataillons ou groupements tactiques déployés outremer. Les ressources ISTAR supplémentaires nécessaires aux établissements d'instruction de l'Armée de terre, à l'état-major national interarmées ou à l'augmentation de la fonction J2 au niveau national devraient être considérées comme des besoins additionnels ou traités par le système d'attribution des tâches.

Je ne dis pas qu'il n'y a eu aucune amélioration depuis deux ans. L'ajout d'une cellule de géomatique et d'une section météo à la brigade constitue une heureuse initiative dont profitera grandement le processus ISTAR. Des liens plus étroits avec les batteries de défense antiaérienne de réserve ajoutent au potentiel du CCDA de la brigade. Malheureusement, sans ressources de type Skyguard, le CCDA ne contribue pas au processus ISTAR comme il le devrait et compte plutôt sur les ressources d'alerte lointaine de défense aérienne de formations supérieures. Grâce à de meilleurs systèmes de communication et à de meilleurs outils de traitement automatique des données (TAD), il nous est plus facile d'accéder aux sources nationales du renseignement. Nous

bénéficiions presque continuellement d'une expertise en matière d'hélicoptères d'attaque, dans la personne d'un OL HA, grâce à nos liens étroits avec des unités d'aviation américaines, tant de la force régulière que de la Garde nationale. L'emploi d'un simulateur d'UAV dans les exercices assistés par ordinateur (CAX) est un atout de plus. Toutefois, en l'absence d'UAV réels, le 1 GBMC a pris la décision de recourir à des aéronefs civils pour simuler les UAV dans le cadre d'exercices en campagne et de faire l'acquisition de photographies aériennes commerciales pour simuler l'imagerie par satellite et l'imagerie de reconnaissance aérienne. L'an dernier, nos expériences avec des ressources de GE ont également donné de bons résultats. Enfin, le simulateur Janus et le simulateur de commandement et d'état-major (CEM) nous permet de simuler bon nombre des éléments absents (UAV, roquettes d'artillerie, ressources aériennes tactiques, HA et ressources d'acquisition d'objectifs de l'artillerie).

Les CAX permettent à la brigade de recevoir un entraînement minimal, mais ils ne représentent pas le potentiel opérationnel au complet. En situation opérationnelle, le système ISTAR canadien ne fonctionnera qu'avec l'aide d'une vaste gamme de ressources de surveillance et de détection externes. Bon nombre de ces questions de structure de la force et d'équipement font actuellement l'objet de vastes débats à l'intérieur de l'Armée de terre et seront réglées un jour. Nous sommes également à la recherche de méthodes qui nous permettront de contribuer pleinement aux opérations coalisées au niveau stratégique. Un système ISTAR tactique utilisable, intégré et efficace donnerait peut-être au Canada les moyens d'atteindre un but stratégique. À l'avenir, selon moi, le succès ou l'échec dépendra de la capacité de recueillir et de regrouper de l'information (ISTAR) et de la capacité d'agir de façon décisive en fonction de cette information. Je suis persuadé que cela vaut aussi bien pour les opérations de soutien de la paix que pour les opérations de guerre. Nous avons une solide doctrine ISTAR soutenue par des moyens de numérisation et de communication de classe mondiale basés sur le STCCC. Ne nous manquent plus que des ressources tactiques de détection et de surveillance.



Mot du rédacteur en chef

La manœuvre a-t-elle une place? Où s'en va le commandement de mission?

par le major John R. Grodzinski, CD

Après presque une décennie de débats, l'Armée de terre canadienne a adopté la guerre de mouvement comme doctrine. Pour certains, ce changement peut représenter une nouvelle vision de la façon dont l'armée de terre combat tandis que, pour d'autres, il ne s'agit que d'un léger remaniement dans la perception de la conduite de la guerre en général!

Ce paragraphe de la publication *Doctrine tactique de la Force terrestre* annonçait, au même titre que l'adoption du « commandement de mission », une modification fondamentale de la conduite des opérations militaires. Cette modification date de 1997. Les trois publications sur la doctrine du niveau opérationnel, la doctrine tactique et le commandement ont fait l'objet de débats et de discussions dans les unités, les écoles et les mess et dans plusieurs articles dans notre journal professionnel et dans d'autres. Ce que la citation qui précède ne montre pas, c'est la division, les aspects non réglés et l'application hésitante des changements en question. La décision, prise à la suite de la 35^e réunion du Conseil de doctrine et de tactique de l'Armée de terre, à Kingston, de nous transformer en une armée fondée sur la doctrine et d'adopter la guerre de manœuvre et le commandement de mission a posé des défis intellectuels et professionnels considérables. Les dirigeants de l'Armée de terre, y compris le Chef d'état-major de l'Armée de terre de l'époque, étaient divisés sur le sens qu'il fallait y donner. Il est revenu aux auteurs des documents sur la doctrine de traduire ces termes en une doctrine pratique. Où, plus de trois ans après, en sommes-nous?

C'est probablement le personnel de l'instruction du Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne et le Directeur de la doctrine de l'Armée de terre qui ont eu le plus grand défi à relever, car celui-ci devait traduire ces notions en une doctrine pratique et le premier devait l'enseigner. La question a donné beaucoup de mal aux deux groupes et ils sont arrivés à des solutions distinctes. On espérait vivement que les personnes qui

allaient recevoir la formation seraient le moteur du changement. Est-ce que, malgré les cours de commandant, les cours de commandement et d'état-major et la publication d'un grand nombre de manuels, de documents et d'articles, des changements se sont produits? Mettons-nous activement en pratique la guerre de manœuvre et le commandement de mission? Le commandement de mission est-il une notion dont nous pouvons ignorer l'existence en garnison le lundi et que nous pouvons décider d'employer en campagne le mardi? Est-ce que, puisque c'est le groupement tactique qui est au centre de nos préoccupations, la guerre de manœuvre ou le commandement de mission s'appliquent? Sommes-nous en mesure d'inculquer la force intellectuelle nécessaire pour appliquer ces façons de mener des opérations et de commander? Il est possible que les batailles du genre de celle de Vimy, qui peuvent avoir été des événements nationaux importants, ne soient pas le cadre de référence qui convient. La bataille de Vimy était méticuleusement planifiée, étroitement encadrée et soumise à un échéancier. L'admiration que nous avons pour les batailles en question est peut-être plus révélatrice que nous le pensons. Notre système de commandement et d'état-major appuie-t-il le commandement de mission et la guerre de manœuvre? À quel point le commandement de mission est-il compatible avec les nouveaux systèmes de commandement et d'état-major qui entrent maintenant en service? À moins que nous ne soyons trop occupés à essayer de définir ces méthodes pour simplement déterminer ce que nous voulons accomplir et nous y mettre?

Peut-être existe-t-il quelque part quelqu'un qui peut l'exprimer clairement et ainsi permettre une certaine transformation.

UNE NOUVELLE APPARENCE - EN FAIT, PAS VRAIMENT

Jusqu'au numéro de l'été 2000 du *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, c'était le Bureau des publications de l'Armée de terre, à Kingston (Ontario), qui s'occupait de la mise en page, de

l'impression et de la distribution. Le Bureau est une équipe de rédacteurs, de techniciens et de spécialistes de la technologie de l'information de qui relèvent la publication de tous les manuels du CFT et la gestion du site Web du SDIFT et d'autres questions liées à l'Internet. Afin d'aider à réduire la charge de travail massive de ce petit organisme, il a été décidé de transférer les responsabilités relatives à la mise en page, à la correction d'épreuves, à l'impression et à la distribution au Centre de production du matériel d'instruction des Forces canadiennes, à Winnipeg, dont ce genre de travail est précisément une des tâches.

Le Bureau va continuer son excellent travail de rédaction et de traduction de tout ce qui est publié dans le *Bulletin*. Toutefois, nous désirons mentionner de façon particulière la diligence du sergent Laura Cunningham et du caporal Jenni Buckland, qui ont produit d'excellentes maquettes pour le *Bulletin*, et le lieutenant de vaisseau Brian Lawrie-Munro, qui a fait profiter ce dernier de son soutien continu, et les en remercier. Nous souhaitons au personnel du Centre de production du matériel d'instruction des Forces canadiennes la bienvenue au sein de l'équipe du *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*.



NOTE

1. B-GL-300-002/FP-001 *Doctrine tactique de la Force terrestre*, p. 1-7. Ce sujet est aussi traité au chapitre 2 de la B-GL-300-001/FP-001 *Conduite des opérations terrestres - Doctrine opérationnelle de l'Armée de terre canadienne*: « L'Armée de terre canadienne a par la guerre de manœuvre pour objectif de défaire l'ennemi en sapant son moral et en détruisant sa cohésion physique, son aptitude à combattre en tant que groupe homogène, plutôt que de l'anéantir physiquement en réduisant progressivement ses effectifs. » Voir la page 15. L'expression commandement de mission, elle, désigne « la philosophie de commandement de l'armée de terre dans le contexte de l'approche du combat de la guerre de manœuvre ». Voir la B-GL-300-003/FP-001, *Le commandement*, p. 30.

De la Direction de la doctrine de l'Armée de terre

Les rôles de la Police militaire

« *Nouveau manuel de doctrine de la Police militaire, Encart – Police militaire de l'Aide-mémoire tactique, structure et normes d'aptitude au combat* », *De la Direction de la doctrine de l'Armée de terre, rubrique préparée par le major Denis Egglefield, Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre, Volume 3, № 2, Été 2000*

Le Grand Prévôt des Forces canadiennes écrit...

LES TROIS RÔLES DE LA POLICE MILITAIRE

Par rapport au superbe compte rendu de la Direction de la doctrine de l'Armée de terre au sujet de la doctrine de la Police militaire (PM), je suis heureux de constater qu'une réflexion cohérente et novatrice se fait au sujet de la PM aux niveaux opérationnel et tactique. De toute évidence, l'auteur est perspicace et comprend bien que la doctrine est une question dynamique qui change continuellement.

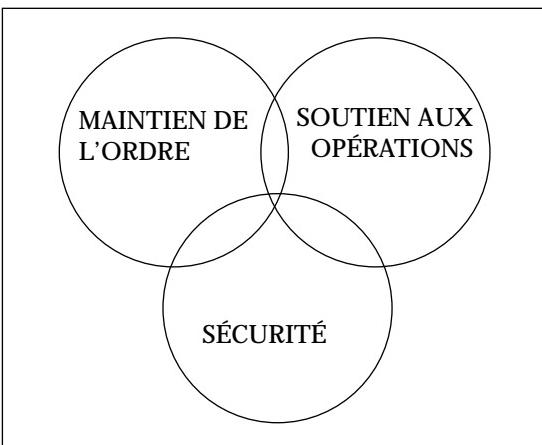
Par conséquent, certaines questions redéfinissent et re-conceptualisent les rôles et fonctions de la PM. Beaucoup d'entre elles ont été bien précisées dans le rapport Dickson.

Essentiellement, les rôles sont passés de quatre à trois. La PM doit donc assumer trois rôles distincts qui sont tout de même interreliés : le maintien de l'ordre, le soutien aux opérations et la sécurité. Ils sont définis comme suit :

Maintien de l'ordre. Ceci comprend les activités à l'appui du Code de discipline militaire, du Code criminel du Canada et de diverses autres lois. Parmi ces activités, on retrouve l'application de la loi, les enquêtes, les

renseignements de nature criminelle, les arrestations en vue de prévenir les crimes, la mise sous garde, la détention et le port d'accusations.

Soutien aux opérations. Ceci comprend les activités telles que le contrôle de la circulation, les isolés, les réfugiés et le contrôle des prisonniers de guerre et les escortes. Ce rôle inclut aussi les activités de protection de la force lorsqu'indiquées, sous le commandement et le contrôle des commandants d'unités.



Sécurité. Ceci comprend les activités à l'appui des politiques gouvernementales de sécurité relativement à la sécurité du personnel, du matériel et de l'information y compris les renseignements et la contre-ingérence sur la sécurité ainsi que la sécurité sur l'information de la technologie. (Conseiller et aider.)

Le soutien devient de plus en plus consultatif de nature en ce qui concerne les tâches de garde et de sécurité en général. Ceci est essentiel pour deux raisons :

- Premièrement, l'activité centrale de toute force policière devrait viser le **maintien de l'ordre**. En tant que force policière professionnelle, la PM devrait avoir la même approche.

- Deuxièmement, la réduction des effectifs empêche le personnel de participer à des tâches distrayantes. Par conséquent, la PM a dû se concentrer sur le domaine principal du maintien de l'ordre pour toute la gamme des situations de conflit. Qu'ils soient au pays ou à l'étranger, en temps de paix ou de conflit, les militaires¹ devront être contrôlés par une police.

On doit toujours encourager l'innovation. Cependant, les affaires de la PM doivent être perçues comme étant menées dans le cadre des trois rôles mentionnés ci-dessus. Si l'on veut que le potentiel de la PM du XXI^e siècle soit réalisé, ce concept doit être accepté à part entière par tous.

Le Directeur de la doctrine de l'Armée de terre offre cette réponse...

LES RÔLES DE LA POLICE MILITAIRE

Le Directeur de la doctrine de l'Armée de terre (DDAT) apprécie avoir la chance de répondre aux préoccupations du Grand Prévôt des Forces canadiennes (GPFC). Cette réponse a été préparée par le DDAT et le Grand Prévôt (GP) de l'Armée de terre. L'article auquel le GPFC fait référence, « *Nouveau manuel de doctrine de la Police militaire, Encart – Police militaire de l'Aide-mémoire tactique, structure et normes d'aptitude au combat* », s'inspirait d'une doctrine sur la Police militaire (PM) qui a été approuvée récemment par l'Armée de terre. Il s'agit d'un article type, du genre qui est régulièrement publié dans *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre* pour que tous soient conscients qu'un manuel a été approuvé. La production du manuel portant sur la PM ne s'est pas faite de façon précipitée, même si on avait bien besoin de ce document, le dernier manuel remontant à 1973!

Le Directeur de la doctrine de l'Armée de terre ne produit pas un nouveau manuel sans la contribution de plusieurs intervenants. Il consulte des sources multiples, comme des personnes contact de l'OTAN ou du programme Australie, Grande-Bretagne, Canada et États-Unis (ABCA), du QGDN, des conseillers des diverses branches, des formations, écoles et unités. Une version préliminaire est circulée parmi bon nombre de ces mêmes intervenants canadiens. À l'interne, cette version préliminaire est révisée par tout le personnel du DDAT, qui comprend la plupart des classifications de l'Armée. L'auteur est souvent obligé de défendre son document à plusieurs reprises. Tout ceci pour dire que, même si tous ne s'entendent pas sur le produit final, un manuel est le fruit de consensus et de consultation, et sa création est guidée par la doctrine obligatoire établie par le commandant de l'Armée de terre dans B-GL-300-000/FP-000.

La doctrine de l'Armée de terre au sujet de la PM décrit quatre rôles principaux pour la PM, et non trois. La PM assure les éléments essentiels de commandement et de contrôle aux commandants, en exécutant quatre fonctions : soutien à la mobilité; sécurité; détention; et opérations policières. Le manuel de doctrine de la PM de l'Armée de terre est divisé en six chapitres et précise de quelle façon la PM réussira à remplir son rôle.

Le rapport Dickson recommandait l'amalgamation de deux fonctions, soit les opérations policières et la détention,

mais reconnaissait aussi que les chefs d'état-major de chaque élément sont responsables de fournir du soutien aux opérations, au besoin.¹ L'Armée de terre a défini ses rôles et a maintenu la séparation entre les opérations policières et la détention pour les raisons suivantes :

- Les opérations de détention comprennent plus que la détention en garnison en temps de paix. Elles comprennent aussi la garde de prisonniers de guerre (PG) et de civils; et
- Les opérations de détention ne doivent pas nécessairement être menées par la PM. Les polices militaires de Manoeuvre Arms ou de la Force de réserve peuvent accomplir les tâches reliées aux opérations de détention, alors que les opérations policières nécessitent la participation d'une police militaire ayant le statut d'agent de la paix.

En décrivant les rôles de la PM, le GPFC contribue à une compréhension de l'évolution des rôles de la PM. Cependant, du point de vue de l'Armée, il y a toujours des incohérences au niveau de la mission de la PM qui doit, nous croyons, être directement liée aux opérations. Les activités associées aux rôles de la PM et aux principaux domaines de responsabilité de toute organisation de police militaire des Forces canadiennes devraient imiter les éléments suivants :

- assurer les éléments essentiels de commandement et de contrôle aux commandants;

- aider les formations et les unités lors d'opérations; et
- aider à maintenir le moral et la discipline au sein des Forces.

D'un côté positif, le Groupe mixte d'appui devrait avoir la possibilité de créer une doctrine au niveau opérationnel. À l'avenir, ce niveau de doctrine devrait fournir une base, auparavant inexistante, pour la prochaine révision de la doctrine de l'Armée de terre au sujet de la PM. Le DDAT envisage avec enthousiasme d'avoir son mot à dire dans l'élaboration de cette doctrine.

En terminant, les trois rôles de la PM tels que décrits par la GPFC ne sont pas incompatibles avec les quatre rôles que nous avons identifié dans notre doctrine. Il s'agit plutôt d'une question d'accentuation. Les activités en garnison doivent être faites, au besoin, pour développer et maintenir les compétences nécessaires aux opérations. Nous estimons que les opérations de détention requièrent une référence explicite, puisqu'elles constituent un aspect important de nos opérations. Ceci est devenu évident lors de récentes opérations où nous avons eu affaire à la garde de civils.



NOTE

1. Le *Rapport du Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et les services d'enquête de la police militaire*, (le Rapport Dickson), 4 mars 1997, p. 28.

De la Direction de l'instruction de l'Armée de terre

DIAT 3 – La Matrice

INTRODUCTION

Par le passé, certaines lacunes ont été relevées dans l'instruction au sein de l'Armée de terre des Forces canadiennes. Les écoles d'instruction utilisaient parfois des normes de qualification et des plans d'instruction désuets ou élaborés isolément sur place. Les militaires acquéraient ainsi des compétences qui ne leur servaient pas dans leur groupe professionnel militaire. De plus, à l'occasion, la répétition de l'instruction faisait en sorte que des soldats pouvaient recevoir le même enseignement plus d'une fois.

L'instruction a parfois été reléguée au second plan derrière l'acquisition d'équipement et les besoins opérationnels. Dernièrement, il est arrivé que de l'équipement (c.-à-d. le Coyote et le lance-grenades M203 de 40 mm) soit mis en service avant que nous ayions eu le temps d'élaborer l'instruction et la doctrine nécessaires à son utilisation. Les unités et les écoles d'instruction recevaient l'équipement alors que personne ne disposait des compétences nécessaires à l'utilisation de cet équipement ou à l'enseignement de son utilisation. L'acquisition de nouvel équipement doit répondre à un besoin, et il faut établir une doctrine et des politiques en matière d'instruction avant sa réception. Ainsi, nous ne dépenserons pas d'argent pour l'achat d'équipement inutile et nous pourrons accélérer la mise en service du nouvel équipement.

De nos jours, il coûte très cher d'assurer l'acquisition et la maintenance de l'équipement de pointe que les forces militaires de partout dans le monde achètent ou créent, et de donner l'instruction nécessaire à son utilisation. Les fonds dont nous disposons ne nous permettent plus de veiller

à ce que tous les militaires reçoivent une instruction touchant absolument tout. Bien que la Direction de l'instruction de l'Armée de terre ne désire pas que la formation donnée à chaque personne se limite à une fonction précise, nous devons faire preuve de jugement et de prudence pour déterminer qui a vraiment besoin de suivre un cours de formation précis.

CONTEXTE

Le Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (SDIFT) a été mis sur pied afin d'enclencher la gestion de l'instruction et du perfectionnement des capacités intellectuelles des membres de l'Armée de terre. Pour ce faire, un certain nombre de directions, d'écoles et d'unités ont été rassemblés sous le commandement du SDIFT. La DIAT est l'une de ces organisations cruciales. Cette dernière relevait du commandement du commandant de la 1^{re} Division du Canada en qualité d'Autorité responsable de l'instruction de l'Armée de terre (AIAT) jusqu'à la mise sur pied du SDIFT à l'automne 1999. La DIAT a été chargée d'appuyer, de façon permanente et professionnelle, les efforts de la Force terrestre en matière d'instruction, de façon à garantir que la formation donnée est la meilleure possible afin de préparer l'Armée de terre à assumer l'ensemble de ses rôles et de ses missions. Afin de répondre aux exigences de cet énoncé de mission, la DIAT, qui comprenait autrefois trois sections et un peu plus d'une douzaine de membres, comprend aujourd'hui cinq sections, qui donnent du soutien et des conseils à l'Armée de terre sur tous les sujets liés à l'instruction.

DIAT 3 – LA « MATRICE »

La DIAT 3, également appelée la Matrice, est dirigée par un lieutenant-colonel. La DIAT 3 com-

prend huit sous-sections, qui représentent l'ensemble des armes de combat et des armes d'appui au combat, ainsi que le soutien logistique du combat. De plus, la DIAT 3 compte une sous-section de l'aviation qui représente l'Armée de l'air et qui assure un appui essentiel à la force de campagne.

Le rôle principal de la DIAT 3 consiste à offrir les services de ses experts aux autres sections de la Direction, au commandant du SDIFT et à l'ensemble des autres éléments et composantes de l'Armée de terre. Les responsabilités de la DIAT 3 sont très larges et couvrent tous les aspects liés à l'instruction au sein de l'Armée de terre. La DIAT 3 est également responsable de la majorité des normes de qualification (NQ) de l'Armée de terre, de la tenue à jour des normes d'aptitude au combat (NAC) et d'un grand nombre des ordres du commandement de la Force terrestre qui portent sur l'instruction. Enfin, la DIAT 3 donne également des conseils sur les projets, diffuse des documents sur l'instruction et offre des équivalences professionnelles.

NORMES DE QUALIFICATION ET D'INSTRUCTION

En vue de poursuivre la centralisation de l'autorité d'instruction au sein de l'Armée de terre, le Centre d'instruction au combat (CIC) relèvera du SDIFT en avril 2001. La DIAT 3 demeurera responsable de la majorité des normes de qualification de l'Armée de terre, sauf en ce qui concerne les cours donnés par le Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des Forces canadiennes ainsi que certaines qualifications particulières, notamment celles liées au parachutisme et aux opérations en montagne, qui relèvent d'autres organismes comme le Centre de parachutisme du Canada. Le CIC sera chargé de l'élaboration des Plans d'instruction (PLANIN) et des didacti-

ciels. L'objectif visé consiste à donner aux centres d'instruction de secteur la responsabilité de l'instruction tout en réduisant leur charge de travail. Pour ce faire, le CIC apportera des modifications aux PLANIN et aux didacticiels en fonction des recommandations qui seront formulées par les centres d'instruction de secteur et des changements touchant les normes de qualification attribuables au SDIFT. Cela permettra à l'Armée de terre de s'entraîner en fonction d'une seule et même norme.

À compter de janvier 2001, des membres de la DIAT 3 agiront à titre de coprésidents des comités de rédaction des NQ qui décideront de l'orientation que devra suivre l'instruction au sein de l'Armée de terre. L'objectif consiste à réécrire et à améliorer les cours suivis par nos soldats afin de réduire les répétitions et de rationaliser l'instruction.

PROJETS ET GROUPES DE TRAVAIL

En plus d'exécuter les tâches administratives liées à l'instruction, le personnel de la DIAT 3 a joué un rôle fondamental dans l'élaboration de documents d'instruction sur de l'équipement nouveau et amélioré, ainsi que dans la création de concepts innovateurs en matière d'instruction.

La DIAT 3 participe aux projets de prolongation de la durée de vie des M113 et des TTB à roues, au système tactique Athena, au système de connaissance de la situation (SCS), au VBL III, au système d'armes protégé et à l'utilisation du simulateur de tir aux armes légères. Il est maintenant possible d'achever l'analyse des besoins en formation et d'élaborer les documents pertinents à l'instruction avant la mise en service de l'équipement nouveau et amélioré. La DIAT 3 participe aux activités de nombreux groupes de travail mis sur pied au sein de l'Armée de terre et des Forces canadiennes. Les réunions des comités sur les armes antiblindés, les vérifications de la puissance de feu et les groupes de travail sur le contingent annuel d'heures de vol (CAHV), qui permettent de définir l'appui aérien dont aura besoin l'Armée de terre, ne représentent que certaines des activités auxquelles participe le personnel de la DIAT 3.

LA VOIE DE L'AVENIR

Quelqu'un a déjà dit qu'il était possible de juger de la santé d'une institution sur la fréquence à laquelle elle fait l'objet d'une réorganisation. En matière d'instruction, nous visons l'unité, l'établissement d'une norme opérationnelle unique et l'adoption d'une approche systémique. Nos

méthodes d'instruction doivent être calquées sur nos méthodes de combat, c'est-à-dire que nous devons établir une norme unique pour tous par rapport à laquelle le personnel sera évalué et recevra des conseils sur la façon de combler ses lacunes.

Nous ne pouvons plus nous permettre d'établir des normes chacun de notre côté, puisque le fait d'agir de la sorte entraîne des différences dans les mentalités des forces militaires selon que l'on se trouve dans l'est ou dans l'ouest du pays. Si nous désirons que nos alliés continuent à nous demander de participer à leurs opérations, nous devons régler les problèmes qui ont affaibli notre Armée de terre par le passé et veiller à ce que nos méthodes d'instruction soient à l'image de nos priorités en matière de combat, soit l'ingéniosité et l'efficacité. La DIAT 3 est une petite organisation à qui incombe de lourdes responsabilités, mais nous partageons l'avis du Commandant sur la façon dont l'Armée de terre doit progresser et nous entendons donner à celle-ci l'appui dont elle a besoin.

Cette mise à jour a été rédigée par le capitaine Bruce Coolican, DIAT 3-6-3 (Infanterie).



Le concours de rédaction sur l'art du combat de l'an 2000 du *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*

Le *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre* a l'an dernier, avec l'aide du Fonds du millénaire du Sous-chef d'état-major de la Défense, commandité un concours de rédaction sur l'art du combat. Le concours est censé donner aux membres des Forces canadiennes et aux autres personnes qui s'intéressent aux questions touchant l'armée de terre l'occasion d'exprimer leurs pensées et leurs opinions dans un environnement compétitif. Trois prix étaient censés récompenser les meilleurs textes, soit un prix de 500 dollars pour le premier, un de 300 dollars pour le deuxième et un de 200 dollars pour le troisième. Les trois textes gagnants devaient aussi être publiés dans le *Bulletin*. Le concours était annoncé dans la *Feuille d'éraflure* et dans *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*.

Nous avons reçu des textes écrits par des officiers et des militaires du rang de la force régulière et de la réserve et par des civils. Étant donné le nombre et la qualité des textes présentés, le jury a décidé qu'un seul prix serait attribué et que seul le texte

gagnant serait publié. Le jury se composait du brigadier-général J. Lessard, qui en était le président, du major Paul Duff, qui représentait le Directeur de la doctrine de l'Armée de terre, du major Brock Millman, qui représentait le Directeur - Instruction de l'Armée de terre, et de M. Sean Maloney, qui représentait le milieu universitaire. Le rédacteur en chef du *Bulletin* était le secrétaire du jury.

Vous trouverez ci-après le texte primé du premier concours annuel de rédaction sur l'art du combat du *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*. Les détails du concours de cette année seront publiés dans le prochain numéro du *Bulletin*.

Nous remercions tous ceux et celles d'entre vous qui ont présenté des textes en vue du concours et les membres du jury. Nous sommes également reconnaissants d'avoir eu le soutien du Fonds du millénaire du Sous-chef d'état-major de la Défense.

Gagnant du concours de l'an 2000 Leur action intelligente et sa culture : une nouvelle doctrine du leadership pour la guerre de manœuvre

par le sous-lieutenant Mark Gaillard

Depuis que les « rangs serrés » sont devenus des « rangs dispersés », ... le succès d'une armée dépend dans une large mesure de l'effet combiné de l'effondrement local du camp adverse en plusieurs points. Les combats sont devenus un enchaînement d'occasions mineures passagères et leur exploitation tend naturellement à reposer plus sur une supériorité générale des tactiques mineures employées par les chefs subalternes que sur les tactiques majeures des généraux... Les chefs subalternes ont toujours porté le poids de la guerre et ils le font encore, mais leur action intelligente et sa culture sont maintenant des facteurs qui jouent un rôle vital dans son issue.¹

THÉORIE DE LA GUERRE DE MANŒUVRE

L'Armée de terre canadienne a adopté la guerre de manœuvre comme approche doctrinale du combat.² Pour

elle, la guerre de manœuvre « a pour objectif de défaire l'ennemi en sapant son moral et en détruisant sa cohésion physique, son aptitude à combattre en tant que groupe homogène, plutôt que de l'anéantir physiquement en réduisant progressivement ses effectifs³ ».

La théorie de la guerre de manœuvre est née de la terrible agonie de la guerre de tranchées qui a marqué la Première Guerre mondiale. La guerre de tranchées des années 1914 à 1918, l'horrible et mécanique « échange de munitions⁴ », était au XX^e siècle le point culminant de la doctrine de la guerre de positions, maintenant appelée guerre d'usure. Une arme qui a été une percée technologique de la Première Guerre mondiale, le char, se voulait à l'origine un antidote à la guerre de tranchées. Même si certains ont soutenu que le char est une forme d'« usure sur roues⁵ », il est

manifeste qu'il a eu une influence sur les conceptions du temps, de l'espace et de l'emploi de la force dans le contexte du combat. Peu après la fin de la guerre, Basil Liddell Hart a commencé à saisir les possibilités des manœuvres exécutées par les chars. Il s'écartait de Clausewitz, qui n'était pour lui que le « grand-prêtre de la masse » et pour qui la destruction et la défaite des forces de l'ennemi en campagne découlent de « l'activité militaire essentielle, le combat, qui constitue par son effet matériel et psychologique simple ou complexe l'objectif global de la guerre⁶ ». Basil Liddell Hart a compris qu'il était en tirant parti de la nouvelle mobilité que le char offrait possible d'obtenir le même « effet psychologique » en disloquant les moyens de commandement et de contrôle de l'ennemi, sans recourir au combat. Il arrivait en 1925 à la conclusion suivante :

Dès que l'on comprend que les chars ne sont pas une arme additionnelle ou simplement un moyen d'aider l'infanterie mais plutôt l'équivalent moderne de la cavalerie lourde, leur véritable rôle militaire est évident - il faut les concentrer et les utiliser en formations aussi massives que possible afin de frapper de façon décisive le talon d'Achille de l'armée ennemie, c'est-à-dire les centres de communications et de commandement qui sont son centre nerveux. Peut-être pourrons-nous grâce à cela non seulement voir la mobilité sauvee des rets de la guerre de tranchées mais par la même occasion une renaissance de la tactique et de l'art de la guerre, par opposition à une simple exécution mécanique.⁸

LA GUERRE DE MANŒUVRE ET LE RÔLE DU LEADERSHIP

Dans la « renaissance de la tactique et de l'art de la guerre » de Basil Liddell Hart, l'approche manœuvrière du combat dépend dans une très large mesure du leadership. Toutefois, le « leadership » reste de façon traditionnelle pour l'Armée de terre canadienne, même avec sa nouvelle doctrine manœuvrière, « essentiellement l'art d'amener les autres à faire de plein gré ce qu'il faut pour réaliser un objectif ou atteindre un but⁹ ». Cette définition du leadership, conçue en fonction de la guerre d'usure, ne convient peut-être plus à la guerre de manœuvre. De plus, même si beaucoup a été écrit ces dernières années sur les principes et la pratique de la guerre de manœuvre, peu l'a été relativement à une question fondamentale : la doctrine de la guerre de manœuvre exige-t-elle une nouvelle doctrine de leadership?

Pour de nombreux adeptes de la manœuvre, la réponse est un oui sans équivoque. Le leadership est pour les adeptes de la manœuvre un « dogme central » et a des « des conséquences au niveau stratégique¹⁰ ». Le commandant du Corps des marines, le général Charles Krulak, a noté qu'afin de mettre la guerre de manœuvre en pratique les chefs doivent à tous les niveaux pouvoir « dans des conditions de stress extrême prendre

avec confiance des décisions bien réfléchies et *indépendantes... [qui] vont influer directement sur l'issue de l'ensemble de l'opération*¹¹ ». Dans son ouvrage riche et original de 1985 *Race to the Swift*, qui est considéré comme l'ouvrage de base sur la théorie de la guerre de manœuvre, le brigadier-général britannique R. Simpkin avouait que :

la façon dont je traite l'aspect physique de la théorie de la manœuvre est la partie la plus longue et probablement la plus forte du livre, ce qui ne veut pas dire qu'elle est la plus importante! En effet, si le moral accroît plusieurs fois la valeur réelle d'une force militaire,... l'exploitation de la dynamique de la théorie de la manœuvre exige une rare excellence dans les domaines de la formation et de l'exercice du commandement.¹²

De fait, le général Simpkin soulignait que, pour l'adepte de la manœuvre, le « succès [dans la théorie de la manœuvre] est une question d'adresse dans l'exécution, de leadership et pardessus tout de créativité - trois domaines où les règles, c'est le moins qu'on puisse dire, sont un soupçon

moins élaborées et plus souples » que les règles de la guerre.¹³ Les trois qualités personnelles que le général Simpkin attribue au commandant de l'école manœuvrière sont importantes parce que, à sa base, la théorie de la guerre de manœuvre est une théorie qui tient de la psychologie, pas de la guerre. La guerre de manœuvre n'a rien à voir avec la « manœuvre » ni avec « des hommes et des machines en nombre élevé qui foncent ça et là dans la campagne¹⁴ ».

C'est plutôt l'aspect psychologique qui importe : il s'agit d'attaquer la cohésion de la force ennemie en vue d'obtenir un effondrement catastrophique. En cherchant principalement à saper le moral et la cohésion de l'ennemi plutôt qu'à l'anéantir physiquement, la théorie de la guerre de manœuvre met davantage l'accent sur des éléments psychologiques intangibles tels que le moral, la cohésion, l'effet de choc et l'initiative que sur les

mouvements proprement dits. Elle vise à devancer l'ennemi, à le disloquer ou à le perturber par le recours aux éléments que sont la surprise, le rythme des opérations et le caractère simultané des actions. La guerre de manœuvre est donc une façon de penser qui a en réalité très peu à voir avec le terme « manœuvre¹⁵ ». Les adeptes de la manœuvre cherchent à désarticuler le commandement et le contrôle de l'ennemi et à disloquer son aptitude à résister par la « manœuvre » au lieu de mettre ses forces en pièces par l'« usure ». Quand on exploite l'effet combiné d'un « effondrement local en plusieurs points », une force ennemie devient victime de la dislocation psychologique de ses éléments de combat. L'effondrement psychologique qui s'ensuit se propage dans toute la force défaite et finit par la paralyser. Ce n'est qu'à partir du moment où il y a paralysie que le camp qui attaque peut obtenir la décision écrasante qu'il cherche au moindre coût pour lui-même. Sa puissance lui vient donc de l'opportunisme - du risque calculé et de l'exploitation tant des circonstances

« ... la théorie de la guerre de manœuvre souligne le fait que le chaos du combat ne peut être géré et planifié rationnellement. »

fortuites que de la victoire remportée dans la « bataille des volontés », grâce à la surprise ou, à défaut, grâce à la vitesse et à l'à-propos de la réaction.¹⁶

L'exploitation des circonstances fortuites est caractéristique de la théorie de la guerre de manœuvre. Le hasard a toujours, à la guerre, été un facteur important. De fait, comme le notait lui-même Clausewitz :

la guerre appartient au hasard. Il n'est pas de sphère d'activité humaine où cet intrus prend tant de place, car aucune n'est autant en contact constant avec lui de tous les côtés. Il accroît l'incertitude qui touche toutes les circonstances et modifie le cours des événements.¹⁷

En acceptant de reconnaître ce fait vital, la théorie de la guerre de manœuvre

souligne le fait que le chaos du combat ne peut être géré et planifié rationnellement et que les commandants et les chefs devraient au lieu d'essayer de façon futile de régler le chaos chercher à en tirer profit. Selon le fondement doctrinal de la théorie de la guerre de manœuvre, « les commandants, et de fait tous les soldats, doivent à tous les niveaux profiter des occasions que le chaos offre¹⁸ ».

CONTRÔLE DIRECTIF ET LEADERSHIP

L'approche manœuvrière du leadership (l'une des trois qualités personnelles du général Simpkin) se manifeste en campagne via le concept essentiel de la guerre de manœuvre appelé « commandement de mission », ou, ainsi qu'on le lit souvent, « contrôle directif ». Le commandement de mission dérive du concept allemand *d'Auftragstaktik*, c'est-à-dire « contrôle exercé au moyen d'ordres de mission » ou « tactiques de mission », qui est l'inverse du concept de *Befehlstaktik*, c'est-à-dire « contrôle exercé au moyen d'ordres détaillés¹⁹ ».

Le contrôle directif est une façon de commander selon laquelle les fonctions de commandement et de contrôle (C2) doivent être structurées de sorte que les chefs des petites unités soient libres de réagir à des situations et à des défis tactiques qui changent sans cesse. Le chef peut de plus saisir les occasions inattendues et, même sans ordres, prendre des mesures visant à obtenir des résultats favorables.²⁰ Ses trois éléments les plus importants sont :

- l'émission de directives par les commandants;
- la désignation, par les commandants, des points où l'effort principal (*schwerpunkt*) s'exerce;
- l'exécution de l'analyse de la mission par les chefs subordonnés.

Le contrôle directif permet à un commandant qui est au cœur d'opérations qui se déroulent à un rythme rapide et pris par le temps de ramener ses

« ordres » au strict minimum. Un ordre relatif à une opération majeure pourrait tenir sur une page et ne dépasserait jamais trois ou quatre pages. Il n'est pas encombré par des détails relatifs au renseignement, à l'exécution et à la logistique, dont les états-majors peuvent s'occuper. Il expose clairement et simplement l'intention du commandant qui exerce le contrôle, les tâches de ses subordonnés, les ressources dont ils disposent et les contraintes auxquelles ils doivent se plier.²¹ Le chef subordonné en tient alors compte dans le contexte de l'analyse de la mission, processus par lequel le chef subordonné doit situer la directive par rapport à l'effort principal et à l'intention du commandant. Le chef subordonné procède afin d'avoir une idée claire de la tâche à accomplir à l'analyse la mission en présence de son commandant.²² Le contrôle directif exige

« ... que la doctrine de la guerre de manœuvre exige une nouvelle doctrine de leadership. »

donc de tous les chefs qu'ils aient la souplesse d'esprit et le courage nécessaires pour agir de façon décisive même en l'absence de directives.

En faisant passer le commandement avant le contrôle, le contrôle directif cherche à tirer le maximum du leadership et des aptitudes tactiques des chefs subalternes. Ce sont donc les chefs subalternes, « qui analysent eux-mêmes la situation locale du moment et qui y réagissent en fonction de la compréhension qu'ils ont de l'objectif et du plan²³ », qui exécutent les missions.

À la base, le contrôle directif est en pratique « une chaîne ininterrompue de confiance et de respect mutuel allant du commandant qui exerce le contrôle au niveau opérationnel au commandant de section²⁴ ». Cette chaîne laisse le subordonné libre d'agir comme il le juge bon en donnant suite à l'intention de son supérieur et lui garantit un soutien même s'il commet une erreur de jugement.²⁵ Dans l'Armée américaine, cette base de

confiance et de respect est le fondement du concept du « commandement au combat », qui est essentiellement la méthodologie du contrôle directif appliquée au niveau tactique.²⁶ L'ancien commandant du US Army Training and Doctrine Command, le général Frederick Franks, notait que pour se servir du « commandement au combat » :

[les] commandants des forces de combat doivent posséder des qualités de chef... [parce que] le leadership consiste à amener la combinaison qui convient d'unités au bon endroit au bon moment sur des champs de bataille de plus en plus étendus où vous ne voulez masser concrètement des forces qu'au dernier moment... Au combat, le leadership concerne également la prise des décisions. C'est

pour cette raison que nous donnons aux commandants une grande latitude dans la façon dont ils s'acquittent de leurs responsabilités. Nous leur faisons confiance. Nous exigeons aussi qu'ils mettent en place le climat de

commandement qui convient - c'est-à-dire faire de toute l'organisation en cause un élément gagnant sur le champ de bataille pour que chacun désire apporter sa contribution. Au combat, la fierté de l'unité et la loyauté envers l'unité comptent.²⁷

LE CLIMAT DE COMMANDEMENT QUI CONVIENT - LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET TRANSFORMATIONNEL

Le « climat de commandement qui convient » du général Franks, qui est la manifestation psychologique de la chaîne de confiance et de respect mutuel, est la condition *sine qua non* du leadership de l'école manœuvrière. Afin de mettre cette condition en place et de l'entretenir, le chef de l'école manœuvrière doit pouvoir en toute confiance décentraliser le commandement et le contrôle.²⁸

L'adoption de l'approche manœuvrière du combat a coïncidé avec les nouvelles théories psychologiques sur le

leadership, qui est qualifié de « transactionnel » ou de « transformationnel ». Le leadership « transactionnel » est fondé sur des comportements « d'échange », selon lesquels le chef récompense le subordonné de ses efforts. L'échange peut donner une récompense tangible, comme une promotion ou une évaluation très favorable, mais il peut aussi être plus subtil, par exemple l'acceptation du subordonné dans l'équipe.²⁹ Quelle que soit la forme que l'échange prend, la clé du leadership transactionnel est l'intérêt personnel du subordonné. L'efficacité du chef ne dépasse pas son aptitude à satisfaire aux besoins du subordonné. Le suiveur participe parce qu'il a personnellement, d'une façon ou d'une autre, intérêt à le faire.³⁰

De l'autre côté, le leadership « transformationnel » est un processus par lequel une personne s'unit à d'autres et établit un lien qui élève le niveau de motivation et de moralité du chef et du suiveur.³¹ Ce genre de leadership existe quand les chefs élargissent et élèvent les intérêts de leurs subordonnés, quand ils les rendent sensibles aux objectifs et à la mission de l'unité et les leur font accepter et quand ils incitent leurs subordonnés à abandonner leur intérêt personnel au profit du groupe.³² Ce genre de chef « amène les suiveurs à dépasser leur intérêt personnel par égard pour le chef, l'équipe, l'unité ou l'organisation...[et] obtient d'eux plus qu'un changement superficiel de leur attitude ou des améliorations mineures de leur niveau temporaire de motivation ».³³ Il semble que les comportements typiques des chefs transformationnels accroissent l'impact du leadership transactionnel parce que les suiveurs font confiance au chef, qu'ils le respectent et qu'ils sont intéressés à faire plus que ce qui est attendu d'eux.³⁴

« L'objectif du leadership transformationnel est de "transformer" les gens au sens littéral... et de provoquer des changements qui sont permanents, qui se reproduisent d'eux-mêmes et qui donnent un élan.³⁵ » En présence du stress que représentent l'incertitude et l'ambiguïté du champ de bataille manœuvrier, le chef doit veiller à ce qu'il y ait une issue positive et à ce que les subordonnés sachent en quoi elle consiste. Le leadership transformationnel permet au chef de l'école manœuvrière

d'agir de manière à transformer des conditions pénibles en problèmes à résoudre, ce qui accroît la tolérance des subordonnés au chaos et au stress général qui résulte d'un rythme élevé des opérations. Le degré élevé de participation et d'engagement des subordonnés dans la concrétisation de la vision ou de « l'intention » du chef les transforme et compense l'attention qu'ils portent à l'effet néfaste du stress dans l'environnement opérationnel, qui est caractérisé par une très grande dispersion, un rythme rapide et l'incertitude.³⁶

L'APPLICATION DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL À LA GUERRE DE MANŒUVRE

En guerre d'usure, il s'agit en fin de compte obligatoirement de se rendre maître du champ de bataille pour obtenir une victoire décisive. Pour atteindre cette fin, les subordonnés doivent exécuter avec succès les commandements et les ordres qu'ils reçoivent. Le leadership transactionnel est nécessaire pour amener les subordonnés à « faire ce qui est attendu d'eux » d'une façon strictement conforme aux directives des autorités supérieures. En guerre de manœuvre, par contre, la fin réside afin de parvenir au résultat désiré dans l'exploitation des occasions imprévues que le champ de bataille chaotique présente. Pour atteindre cette fin, il s'agit de donner aux subordonnés la liberté de trouver leurs propres façons de contribuer à l'atteinte de l'objectif ultime. C'est là le but même du commandement directif, qui est la manifestation de l'approche manœuvrière du leadership. Afin de « lâcher » ses subordonnés, le chef transformationnel doit au début favoriser et promouvoir un climat de confiance, l'esprit d'initiative, la responsabilité et la créativité.

Pour être efficace, chaque commandant de l'école manœuvrière, qu'il ou elle soit un général commandant ou un commandant de section, doit posséder un haut degré de compétence professionnelle et des qualités de chef élevées de même que l'aptitude à être créatif et le courage d'agir en l'absence de directives.

Une doctrine de leadership adaptée à l'approche manœuvrière du combat est le facteur déterminant de l'adoption de la doctrine manœuvrière. Un leadership qui permet d'amener d'autres personnes « à faire de plein gré ce qu'il faut pour réaliser un objectif ou atteindre un but », qui convient à la vision du combat fondé sur la guerre d'usure, est simplement insuffisant pour les champs de bataille chaotiques et imprévisibles de l'avenir. Pour réussir dans le désordre et la confusion de la guerre moderne, les chefs subordonnés et les soldats doivent être libres d'aller au-delà du « ce qu'il faut » transactionnel et encouragés à le faire. Ils doivent littéralement au fur et à mesure préparer leurs propres ordres et ensuite agir en fonction de ces ordres. C'est par-dessus tout pour cette raison que la

« ... le chef de l'école manœuvrière doit pouvoir en toute confiance décentraliser le commandement et le contrôle. »

doctrine de la guerre de manœuvre exige une nouvelle doctrine de leadership. Ainsi que Basil Liddell Hart le notait dans la citation initiale, l'ingrédient crucial de la guerre de manœuvre est la « culture » de « l'action intelligente » des chefs à tous les niveaux, en particulier aux niveaux subalternes. La théorie du leadership transformationnel repose sur la confiance et le respect et est liée à la croyance selon laquelle il faut former des chefs, pas simplement les évaluer. Elle est le meilleur fondement théorique du genre de doctrine de leadership qui est nécessaire pour que le combat fondé sur la manœuvre soit fructueux. Le leadership transformationnel doit donc devenir la doctrine de leadership fondamentale de l'Armée de terre canadienne.



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le sous-lieutenant Mark Gaillard est un agent du service extérieur du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et un officier de réserve des Stormont, Dundas and Glengarry Highlanders à Cornwall (Ontario). Il est titulaire d'une maîtrise en études stratégiques du Collège militaire royal du Canada, d'une maîtrise en droit et d'un baccalauréat en sciences sociales de l'université d'Ottawa et d'un baccalauréat en droit de l'université de Victoria. Le sous-lieutenant Gaillard a aussi servi sept ans dans la Gendarmerie royale du Canada. Il travaille actuellement à la section du droit des océans de la Direction du droit économique, des océans et de l'environnement de la Direction générale des affaires juridiques.

NOTES

1. B. H. Liddell Hart, « The Growing Importance of the Junior Officer », *Defence of the West* (Londres, Cassell and Company Limited, 1950), p. 315.
2. B-GL-300-000/FP-001 *Le commandement* (Ottawa, ministère de la Défense nationale, 21 juillet 1996), p. 27-28.
3. B-GL-300-001 *Conduite des opérations terrestres*, pp. 2-3. Comparez cette définition à celle du US Marine Corps, selon laquelle la « guerre de manœuvre » a pour but « de saper la cohésion de l'ennemi par diverses actions rapides, concentrées sur des points précis et inattendues qui donnent une situation turbulente se détériorant rapidement dont l'ennemi ne peut pas venir à bout... [I]l est de saper la cohésion morale, mentale et physique de l'ennemi pour le rendre incapable de résister efficacement - son aptitude à combattre en tant que groupe homogène - plutôt que de l'anéantir physiquement en réduisant progressivement chacune de ses composantes ». Department of the Navy, *MCDP-1 Warfighting* (Washington, D.C., United States Marine Corps Headquarters, 20 juin 1997), p. 73 (le terme « usure » désigne les « opérations qui visent à défaire un ennemi en le détruisant directement au combat et qui sont étroitement liées à une puissance de feu coordonnée »).
4. J. P. MacIntosh, « Who Can Afford Passion? Emergent Conflict and the Challenge of Complexity : Leading Beyond Pragmatics », *Analytic Approaches to the Study of Future Conflict* (Toronto, Institut canadien des études stratégiques, 1999), p. 171.
5. J. Arquilla et D. Ronfeldt, « Cyberwar Is Coming », *Comparative Strategy*, numéro 12 (1993).
6. MacIntosh, p. 171.
7. Carl von Clausewitz, version anglaise traduite par Michael Howard et Peter Paret, *On War* (Princeton, Princeton University Press, 1984), p. 225.
8. Basil H. Liddell Hart, *Paris, or the Future of War* (New York, Cassell and Company, 1925), p. 79.
9. B-GL-300-003/FP-001 *Le commandement*, p. 6.
10. Harry Yarger, « Land Power : Looking Toward the Future Through Green Lens », *Strategic Review* (hiver 1999), p. 29.
11. Général Charles C. Krulak, « The Strategic Corporal : Leadership in the Three-Block War », *Marines Magazine* (janvier 1999), p. 4.
12. R. Simpkin, *Race to the Swift* (London, Brassey's, 1985, réimprimé en 2000), p. 57.
13. Ibidem, p. 57.
14. Ibidem, p. 133.
15. Capt D. Price, « Doctrine tactique et guerre de mouvement de la Force terrestre de l'Armée canadienne : Mettons-nous en pratique ce que nous prêchons? », *Journal de l'infanterie*, vol. 33 (1999).
16. Voir R. Simpkin en général, p. 20-22.
17. Carl von Clausewitz, version anglaise abrégée traduite par le colonel F. N. Maude, *On War* (Londres, Penguin Books, 1968), p. 140.
18. J. Shaw, « Examining the Mechanics of Change : How We Can Create Manœuvre Warfare », *British Army Review*, vol. 97 (avril 1991), p. 20.
19. Ibidem, p. 228.
20. Capt. I. A. Hope, « Directive Control and Mission Analysis : Keys to Manœuvre Warfare at Company Level », *Journal de l'infanterie*, vol. 31, printemps 1997.
21. Simpkin, p. 240.
22. Hope, p. 11.
23. Simpkin, p. 230.
24. Ibidem, p. 230.
25. Ibidem, p. 239.
26. L'expression « commandement au combat » désigne « l'art de mener et de pousser les soldats et leurs chefs à l'action en vue d'accomplir des missions. Le commandement au combat consiste entre autres choses à se représenter la situation du moment et la situation à venir [tant du côté ennemi que du côté ami]... et à ensuite formuler des concepts d'opérations permettant de passer de l'une à l'autre au moindre coût. » *US Army Field Manual 100-5, Operations* (Washington, D.C., US Government Printing Office, juin 1993), 2-14.
27. Gén. Frederick M. Franks Jr., « Battle Command - A Commander's Perspective », *Military Review*, mai-juin 1996, p. 17-18.
28. Shaw, p. 20.
29. Major J. W. Hammond, « Les choses importantes d'abord! Améliorer le leadership militaire », *Revue canadienne de défense* (été 1998), p. 9.
30. Ibidem.
31. Voir P. G. Northouse, *Leadership Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA : Sage Publications Ltd., 1997).
32. B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd Edition (New York, Free Press, 1990), p. 655.
33. Major K. S. Donohue and Major L. Wong, « Understanding and Applying Transformational Leadership », *Military Review* (août 1994), p. 25.
34. G. Yukl, *Leadership in Organizations, 4th edition* (Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1998).
35. Stephen R. Covey, *Principle-Centred Leadership* (New York, Fireside, 1992), p. 287.
36. Bass, p. 655.

L'idée derrière la notion de système régimentaire

par le capitaine Mike O'Leary, CD

De nombreux auteurs militaires ont analysé les divers aspects du système régimentaire,¹ mais rares sont ceux qui ont établi ce qu'est réellement le système régimentaire, ou les éléments qui en font un attribut réellement utile à une armée moderne. Les auteurs de la plupart de ces articles confondent le système régimentaire avec une structure organisationnelle ou unitaire particulière, telle que les régiments désignés de l'Armée de terre canadienne.

La plupart des officiers des Forces canadiennes semblent ne pas connaître ou connaître à peine le contexte du système régimentaire. En fait, on peut prétendre que le mécanisme actuel de progression et de perfectionnement professionnels n'offre aucun moyen direct d'apprendre à connaître le système régimentaire; il faut s'intéresser personnellement à la question, en dehors des plans de cours et des programmes de perfectionnement normaux.

Si l'auteur de ces lignes a suffisamment approfondi le sujet pour avoir atteint ce degré de connaissance, il hésite toutefois à se dire parfaitement au courant de tous les aspects contextuels du système régimentaire. Pour la plupart des observateurs, le système régimentaire, c'est comme l'arbre qui cache la forêt; ils présument que la petite partie qu'ils perçoivent ou choisissent de percevoir représente l'ensemble du sujet. Lorsque nous sommes jeunes soldats et officiers, on nous fait croire à l'inviolabilité et à la force du *régiment*.² Mais nos instructeurs nous décrivent rarement la position relative du régiment par rapport aux organisations plus importantes. La formation des nouveaux soldats des armes de combat est axée sur la notion de régiment, mais le régiment fait partie de l'Armée de terre, qui fait elle-même

partie des Forces canadiennes. Le régiment, s'il est important à nos yeux, n'est jamais qu'un des nombreux blocs de l'édifice que constitue l'Armée de terre.

Quant aux Forces canadiennes, elles sont une institution des Canadiens, mandatée par le gouvernement canadien, et à l'origine de l'histoire militaire, des honneurs et des hauts faits de notre nation. Nous devons reconnaître que, pour sauvegarder l'honneur de notre régiment, nous devons nous assurer que nos actions ne nuisent en rien à l'Armée de terre, au gouvernement ou aux citoyens du Canada. Il vaut mieux ignorer une insulte faite à son régiment que de risquer d'embarrasser une de ces organisations plus importantes que nous défendons. Si on examine certains

« ... mais rares sont ceux qui ont établi ce qu'est réellement le système régimentaire. »

« incidents » qui se sont produits ces dernières années, on découvre que des soldats et des officiers, croyant défendre les idéaux du *régiment* (la ténacité, le dynamisme, etc.) savaient les fondements de l'armée aux yeux des Canadiens. Cette déviance, face à l'importance et à la place à accorder aux idéaux régimentaires dans l'Armée de terre, a eu pour effet de faire craindre, dans certains milieux, que le démantèlement, la fusion ou le remaniement de certains régiments, à l'occasion d'une réorganisation de l'Armée de terre, ne mettent en péril le *système régimentaire* lui-même.

Ne touchez pas au régiment, vous les autorités civiles iconoclastes, qui semez la pagaille en vous immiscant dans les affaires de l'Armée de terre

- Wolseley³

Nous avons tendance à accorder à nos régiments une place capitale dans l'histoire et la mémoire collective, en proclamant que le régiment tel qu'il apparaît aujourd'hui sur les terrains de parade ou dans les manèges militaires est la vivante réplique du passé. Des voix s'élèvent pour dénoncer l'élimination d'un régiment et prétendent qu'agir de la sorte, c'est insulter sa mémoire et faire affront à la fois à ses membres disparus et à l'honneur des services qu'ils ont rendus.

Mais en est-il vraiment ainsi? L'Association de la 56^e Compagnie des transporteurs de chars du Corps royal de l'intendance de l'Armée canadienne considère-t-elle que l'histoire de guerre de son unité contribue moins à l'histoire de notre pays du fait que l'unité ne fait plus partie de l'Ordre de bataille?

Au contraire, le sentiment fraternel d'appartenance de ses membres demeure tellelement vif qu'ils continuent de se réunir 55 ans après la fin de « leur » guerre. Et que penser des nombreux bataillons du Corps expéditionnaire canadien, qui a été démantelé et dont les militaires ont été intégrés dans d'autres bataillons? En ont-ils déduit qu'ils étaient moins valeureux ou qu'ils étaient victimes des remaniements? De nombreux régiments de l'Armée de terre canadienne ont été démantelés, remaniés, démobilisés ou amalgamés, le plus souvent dans des circonstances honorables. Ces transformations relevaient-elles de décisions sensées provenant de nos états-majors et de nos maîtres politiques ou découlaient-elles du manque d'énergie des associations régimentaires? La survie d'un régiment devrait-elle dépendre avant tout de la vitalité de ses partisans?

Entrer dans l'action avec pour seul objectif de sauvegarder son régiment

pendant une période de réorganisation de l'Armée de terre, même en vue de créer une armée plus forte, c'est faire fi des obligations morales plus importantes du soldat.

La pérennité du système régimentaire ne justifie pas, en soi, la défense de l'existence d'un régiment particulier. Le démantèlement, l'amalgame ou le remaniement d'un ou plusieurs régiments ne menacent en rien l'existence du système régimentaire. L'évolution du système régimentaire et celle des régiments ne sont pas corrélatives. Les régiments forment une entité organisationnelle. Le système régimentaire est une structure assurant le soutien mutuel et la gestion du personnel, qui renforce le sentiment d'appartenance à une structure d'unités militaires dans notre contexte militaire collectif.⁴ Bien que l'on soit habitué à leur symbiose, les régiments et les systèmes régimentaires ne sont pas interdépendants.

On enseigne aux soldats que leur régiment est l'incarnation du système régimentaire et nombreux sont ceux qui finissent par le croire. Il faudrait peut-être inverser le point de vue et déterminer lequel des deux a engendré l'autre? C'est toute la question de l'œuf et de la poule. Est-ce le système régimentaire qui propage la loyauté inconditionnelle des soldats du régiment, ou sont-ce les soldats qui ont été formés et qui ont parfois combattu ensemble, qui créent la loyauté et l'honneur collectif qui se propagent dans le système régimentaire? En fait, qu'est-ce qu'un système régimentaire? Ne s'applique-t-il qu'aux régiments désignés des armes de combat?

Le système régimentaire se caractérise par le fait qu'aucune décision n'est prise si elle n'est pas favorable aux régiments. Au sens strictement altruiste, cette approche protège le régiment, et partant l'armée et la nation, contre le déshonneur. Une chose est certaine : toute discussion concernant le système régimentaire suscite habituellement la controverse plutôt qu'elle n'apaise les esprits des lecteurs et des interlocuteurs. Celui qui défend le système régimen-

taire fonde trop souvent ses choix sur ses préférences et invoque les raisons de conserver « le système régimentaire » et tous les attributs du service régimentaire qu'il soutient dans sa défense.

Pendant des siècles, on a considéré l'armée britannique comme une communauté réussissant à recruter des effectifs provenant de différents milieux sociaux, raciaux et ethniques. Dans le cas britannique, ce phénomène semble lié au sentiment d'appartenance au « régiment ».⁵

On admet généralement que le système régimentaire a connu son apogée en Grande-Bretagne, à l'époque victorienne. Il faut toutefois se rappeler que cette armée a presque été, par ignorance, l'artisan de sa propre défaite sur le plan logistique en Crimée, et qu'elle a, par arrogance, vu un de ses bataillons de réguliers, bénéficiant de divers renforts, se faire tailler en pièces par les « sauvages » à Isandhlwana. Et ce ne sont pas là les seules gaffes commises par une armée que nous considérons comme un modèle de compétence

régiments pour servir le Roi (ou la Reine) et on évitait ainsi d'engager des dépenses à l'échelle nationale pour les systèmes de formation, les tenues des soldats, etc.

Le système régimentaire a constitué pendant des siècles un des piliers de l'armée britannique et c'est de celle-ci que l'armée canadienne l'a hérité. Curieusement, il ne semble pas exister d'alternative. Si la structure militaire et sociale de la Grande-Bretagne avait contrecarré l'évolution du système régimentaire, que ce serait-il passé? Dans l'Armée de terre canadienne, nous nous targuons - peut-être pas ouvertement - de soutenir les traditions et les coutumes de l'armée victorienne britannique alors que ce sont en fait les précédents historiques du système régimentaire que nous soutenons. Je prétends toutefois que le système régimentaire absolu n'a jamais existé.

Avant l'époque victorienne et durant celle-ci, l'honneur d'un régiment était uniquement axé sur le mirage collectif de l'honneur personnel des officiers du régiment (les militaires du rang n'étant

que « le rebut du genre humain » : ils s'enrôlaient dans l'armée pour échapper au huissier ou à une vie civile encore plus avilissante). On considérait que, si certains régiments avaient porté si haut l'honneur, c'était à cause

du statut social de leurs officiers, de ceux qui servaient dans leurs rangs (on préférait qu'ils soient membres de la noblesse), de leur classement dans l'ordre de bataille ou de l'endroit où ils exerçaient leurs activités. Peut-être même était-ce dû à la magnificence de la tenue régimentaire.⁶ En dehors des raisons qui les poussaient à s'enrôler, les officiers des régiments étaient surveillés, car leur conduite pouvait déteindre sur l'honneur collectif ou individuel. On n'a qu'à penser à ce qui se passait lorsque un officier commettait une offense qui était ou non liée à son service militaire. Les colonels cassaient ou transféraient les officiers qui, selon eux, s'étaient déshonorés, non pas pour protéger l'honneur du régiment, mais pour qu'ils ne déteignent pas sur d'autres officiers dont certains avaient

« Le système régimentaire, dans son organisation primitive, ne se souciait pas du bien-être des hommes. »

régimentaire. Les salles de lecture régimentaires modernes n'ont pas protégé nos soldats contre un système autorisant les commissions achetées et dans lequel, après l'abolition du système d'achat, on basait la promotion des officiers sur les services rendus par leurs pères.

Les principaux attributs du système régimentaire comprennent la coordination des affiliations régionales (les régiments de comté, par exemple) ainsi que les structures internes de recrutement et de formation. On ignore généralement que ces « atouts » ont été initialement inspirés par l'esprit d'avare : on essayait de réduire au minimum l'administration, au niveau de l'armée, en tirant profit de la volonté historique que manifestait la bourgeoisie titrée de mettre sur pied des

parfois un statut social supérieur à celui du colonel. Cet aspect de la vie régimentaire qui semble de prime abord viser le bien du régiment, n'était en réalité le plus souvent qu'une manifestation d'égoïsme. Un officier parfaitement compétent pouvait aussi bien être transféré parce qu'on lui avait découvert une tare sociale - le statut social de sa mère, par exemple - que parce qu'il avait commis un délit ou failli à l'ordre moral.

Le système régimentaire était aussi marqué par les activités liées au maintien du régiment. Les colonels sans scrupules s'enrichissaient au détriment de l'équipement, des provisions et des conditions de logement de leurs hommes. Mais ces irrégularités sont passées inaperçues pendant de nombreuses décennies, car l'armée (britannique) faisait l'économie de la dépense qu'aurait exigée l'organisation bureaucratique nécessaire pour établir et faire fonctionner un système national normalisé. Le système régimentaire, dans son organisation primitive, ne se souciait pas du bien-être des hommes, il était centré sur les préférences et la morale du colonel, des officiers dont il autorisait le recrutement et de la vie sociale à laquelle ils prenaient part. Les officiers ne se souciaient pas de la vie quotidienne des hommes et les hommes n'auraient jamais osé espérer se hisser au niveau social de leurs officiers.⁷

Notre application du système régimentaire n'est que l'ombre de ce qu'il était antérieurement. S'il constituait un refuge pour de petits tyrans jouant au soldat et donnant des ordres à leurs subordonnés, il est devenu une organisation armée fortement structurée dans laquelle le régiment régit tous les aspects de la vie du soldat, exception faite des guerres dans lesquelles il combat. Il est dorénavant le bastion de soldats régimentaires auto-proclamés qui tiennent envers et contre tous à la sauvegarde du système *tel qu'ils le perçoivent*. Mais en quoi cette attitude est-elle justifiée?

De nombreux auteurs pensent que la solution de rechange consisterait à mettre sur pied un système de recrutement massif et de renforts individuels pour les unités (régiments) sans tenir

compte des affiliations antérieures. Ils imaginent le pire scénario du genre, en dehors de la conscription, c'est-à-dire le cas de l'armée américaine au Vietnam, système bourré de failles, reconnues et subséquemment corrigées. Leur crainte inavouée est peut-être de voir Scott Taylor⁸ et Peter Newman⁹ apparaître comme les Gabriel et Savage¹⁰ de l'Armée de terre canadienne, compilant leurs notes inépuisables dans une version canadienne de *Crisis in Command*.

Cela ne nous empêche pas de recruter massivement dans des centres de recrutement anonymes qui ne s'intéressent à aucun régiment ni service particuliers. La recrue moyenne entre probablement dans les Forces canadiennes et reçoit la formation donnée aux recrues sans même s'entretenir avec un membre du métier (ou du régiment) auquel il se destine. L'Armée de terre n'a plus de dépôts, d'écoles de combat ni de centres de formation distincts liés aux armes de combat.

Le jeune candidat soldat ou officier ne sait généralement rien du système régimentaire. Il peut recevoir un coup de fil anonyme provenant d'un centre de recrutement lui signalant qu'il est sélectionné pour servir à des milliers de kilomètres de chez lui dans un régiment dont il n'a jamais entendu parler. Les recrues ne demandent plus d'être engagées dans un régiment « familial » - ils en ignorent même l'existence - à moins que leur père n'y ait servi. Aujourd'hui, la majorité des recrues s'enrôlent pour trouver un emploi, ce qui n'était pas nécessairement le cas de leurs aînés britanniques. Ils apprennent à connaître le régiment une fois qu'ils y sont entrés.¹¹ L'impression qu'ils ont du régiment est celle que la hiérarchie régimentaire a préparée à leur intention. Leur entrée se produit à un moment de leur carrière où ils sont ouverts aux suggestions, où ils essaient de plaire et tentent de s'intégrer, soit parce qu'ils en éprouvent psychologiquement le besoin, soit parce qu'ils veulent éviter la colère des instructeurs.

Et certes aucun régiment ne tient un dossier facilement accessible de ses défaites, de ses débâcles ou de ses situations embarrassantes. Aucun régiment n'a jamais participé à la rédaction de son histoire régimentaire, même en

ce qui concerne la plus petite note de bas de page qui peut lui être consacrée dans les ouvrages de Stacey.¹²

Mais les membres de la vieille garde - les anciens combattants honoraires ou actifs - ne savent pas ce que vivent les recrues, confuses et non initiées. Pour eux, le régiment encadre des soldats totalement imprégnés de la tradition et des croyances du régiment. Ils voient des militaires revêtus de l'attirail régimentaire, accomplissant des exercices soigneusement répétés et répondant au traditionnel « Des plaintes à formuler? » par un « Non, m'sieur! » plein de confiance, qu'il soit prononcé au sein du régiment dans une parade ou dans la crainte des représailles du sergent-major traînant dans les environs, tenant à la main son mesure-pas menaçant, bien en vue. Aussi vrai qu'il n'existe pas d'athées dans les tranchées, il n'existe pas de détracteurs du régiment dans un défilé régimentaire.

Si l'enseignement comprend l'apprentissage par cœur du catéchisme régimentaire, faut-il considérer la chose comme de l'endoctrinement régimentaire? Quel degré de connaissance critique est jugé suffisant? L'attribution de primes et de décorations régimentaires déclenche-t-elle chez une jeune recrue un vrai sentiment de fierté et de courage? Ou ne s'agit-il en fait que d'une technique de lavage de cerveau? Si nous acceptons la plus récente approche adoptée par les Forces canadiennes pour établir la hiérarchie de la loyauté - aux Forces canadiennes, puis à l'Armée de terre, puis au régiment - ne devrait-on pas commencer par instruire les recrues sur la place de l'Armée de terre dans notre histoire, puis les instruire du rôle du régiment? Est-ce qu'un cours complet sur l'histoire de l'Armée de terre canadienne serait superflu dans la formation de toutes les recrues? Je ne crois pas.

Nos régiments de la Force régulière ne se sentent plus obligés de recruter dans leur région. Récemment, dans un cours d'infanterie du centre d'instruction de Meaford, on pouvait voir des stagiaires représentant sept provinces, qui venaient aussi bien de Terre-Neuve que de la Colombie-Britannique. Quant aux unités de la Force de réserve, il est

faux de prétendre qu'elles sont restées attachées au recrutement régimentaire régional parce qu'il fait partie du système régimentaire. Si la Force de réserve enrôle depuis longtemps ses recrues dans des zones géographiques bien délimitées, c'est parce que la population ciblée est peu mobile et non parce que les recrues désirent, par fierté familiale, servir dans un régiment local.¹³

Quel est le motif qui attire et retient les soldats? Comment pourrait-on prétendre que c'est la fierté régimentaire alors qu'une petite fraction d'entre eux seulement provient de familles de militaires et que la recrue n'a aucune idée de ce que sont les systèmes régimentaires avant d'entrer dans un centre de recrutement? Est-ce le fait de servir le Canada? Ou est-ce un idéal est-il aussi vague et facile à transmettre que les trames sonores des nouvelles télévisées. Est-ce le besoin de trouver un emploi? Dans nos récents efforts de recrutement, nous avons davantage insisté sur les possibilités d'emploi que sur le « service ». Ou alors les candidats y voient-ils des possibilités de carrière? Les possibilités de carrière existent certes, de même qu'il existe en permanence des défis à relever pour ceux que cela intéresse, mais il existe également un mode de vie bien structuré, confortable, qui attend ceux qui se sentent attirés par la conformité hiérarchique.

Les défenseurs du système régimentaire qui font partie des unités des armes de combat de la Force de réserve affirment souvent que le système régimentaire est le ciment qui les lie à leur unité, que sans cette structure paternaliste, les soldats quitteraient l'unité en signe de mécontentement.¹⁴ Cet aspect est intéressant si l'on considère que chaque unité de réserve, qui est une sous-unité relativement petite, est forcée en moyenne de recruter 20 à 30 nouveaux soldats par an si elle veut conserver son effectif. Par comparaison, les unités d'armes de combat de la Force régulière comptant jusqu'à 600 hommes ne recrutent que 30 à 60 soldats par an. On peut aussi se

demander de quelle « arme secrète » les unités de soutien logistique du combat de la Force de réserve disposeraient en l'absence d'un « système régimentaire » affirmé?

Auparavant, le moindre lien que les soldats ressentaient vis-à-vis du régiment se transformait en sentiment d'appartenance. Ils s'assimilaient au groupe primaire, à la compagnie ou à la demi-compagnie et, par extension, au régiment, pas tellement à cause de l'entité que chacun de ces groupes

sens du régiment, on ne peut prétendre que le système régimentaire influence notamment la conduite du régiment au combat.

Les ouvrages traitant de la motivation des hommes au combat ne manquent pas. S.L.A. Marshall a établi, à la lumière de sa propre expérience sans doute, que les hommes ne se battent pas par idéal régimentaire, mais pour le groupe principal, c'est-à-dire le bataillon, la compagnie, le peloton ou la section.¹⁶ L'intensité du combat et les

« En créant et en entretenant une aura qui a contribué à son propre déclin, le Régiment aéroporté du Canada a donné au sentiment d'appartenance au régiment une telle intensité que celui-ci a bouleversé le sens d'appartenance à l'armée même. »

représentait, mais pour se démarquer des soldats des autres régiments. Ils appartenaient à leur régiment parce qu'ils n'en connaissaient pas d'autres après s'être littéralement attachés à son drapeau pendant des années. Dans les débits de boisson ou sur les terrains de sport,¹⁵ ils se battaient aussi fièrement pour leur régiment, contre les autres régiments de leur propre armée, qu'ils l'auraient fait contre un ennemi déclaré lors d'un conflit armé. L'honneur qu'ils défendaient, c'était le leur, car tout affront fait au régiment, par l'insulte ou le feu, ranimait leur courage. Ils ne se souciaient pas plus de l'honneur et du prestige personnel de leurs officiers que ces officiers ne se souciaient des leurs.

Quel est l'élément de l'histoire d'un régiment qui pousse celui-ci dans la bataille? Est-ce que le 52^e bataillon du Corps expéditionnaire canadien a moins bien combattu que ne l'a fait le Royal Canadian Regiment à la crête de Vimy en 1917? Ils portent tous les deux l'inscription au drapeau, un la porte encore aujourd'hui, l'autre en mémoire seulement, et l'un date de 1883, l'autre de 1915. Dans un conflit où les pertes sont élevées, où le remplacement des troupes est rapide et où le temps manque pour inculquer aux recrues le

attitudes qui prévalent avant et pendant un combat donné peuvent déplacer ce groupe vers le haut ou vers le bas de l'échelle organisationnelle.

Les unités de réserve canadiennes ont une opinion particulière du système régimentaire et elles ont un sentiment d'appartenance qui leur est propre, c'est-à-dire qu'elles sont plus attachées au régiment qu'à un groupe primaire inférieur. Lorsqu'une unité de 100 à 150 hommes défile, le soldat qui a quelques années de service connaît chacun des autres membres de l'unité, sauf les recrues de l'année. Cette relation développe le sentiment d'appartenance au régiment - même si le potentiel de celui-ci, comparé aux effectifs en temps de guerre, équivaut à celui d'une compagnie. En temps de guerre, lorsque l'effectif est de 600 à 1 000 hommes, il est impossible à la majorité des membres de cette unité de bien connaître beaucoup d'hommes en dehors de leur propre compagnie, surtout lorsque le rythme des opérations s'accélère. Plus le champ de ses connaissances (dans un contexte organisationnel) est restreint, plus l'individu tend à ressentir un sentiment d'appartenance limité à un groupe primaire de la même taille que le groupe initial, c'est-à-dire de 100 à 150 hommes (une compagnie), ou même plus petit (un peloton ou une

section). Le même phénomène se produit lorsqu'au combat l'individu se sent moins soutenu moralement et militairement.

Dans un contexte similaire, en temps de paix, après une longue période de service dans une unité de la Force régulière, lorsque l'attrition est faible, le soldat peut ressentir une certaine familiarité pour la plupart des membres du bataillon. Sur une carrière de 10 à 12 ans, quelques affectations inter-compagnies suffisent à créer ce sentiment d'appartenance « régimentaire » ou à d'appartenance à l'unité. Mais en service actif, compte tenu des pertes dues au combat et de la mobilité accrue - des officiers surtout - découlant de la tendance à varier le plus possible l'expérience de service, le champ virtuel de la familiarité individuelle se rétrécit rapidement.

En tout temps, mais particulièrement lorsque les différents bataillons d'un régiment (ou les différentes compagnies d'un bataillon) sont dispersés dans des garnisons éloignées les unes des autres, l'impression qu'on a du « régiment » est celle du milieu qui nous entoure. On tient rarement compte, dans ses propres considérations, des autres bataillons (ou compagnies). Dans ce sens, l'appartenance du soldat au bataillon est interprétée comme une affiliation régimentaire.

Que les soldats perçoivent ou doivent percevoir le régiment comme leur groupe primaire est une vue de l'esprit des responsables du système régimentaire. Les soldats appartiennent à leur groupe primaire, et c'est lui qu'ils défendent; ce sont les officiers des régiments qui ont présumé que ce groupe primaire devait être le régiment.

L'influence exercée par les sports dans la vie régimentaire est souvent mal interprétée. Les sports peuvent être des activités de conditionnement physique et des occasions de nouer des liens, ou ils peuvent n'être qu'un mécanisme de promotion et de valorisation de la compétitivité. Les sports en tant qu'activités de conditionnement physique dirigées par des officiers subalternes ou des sous-officiers constituent le moyen idéal d'apprendre aux soldats

à travailler ensemble, à respecter les personnalités et les réactions des autres, et à améliorer le niveau général de leur conditionnement. Ces qualités se manifestent particulièrement lorsque l'activité et l'intensité de l'exercice favorisent l'échange sans engendrer de ségrégation basée sur les aptitudes ou l'expérience.

Les programmes de sports intra-muraux qui amènent les soldats des différents pelotons et compagnies de l'unité à se rencontrer peuvent être très bénéfiques, car ils développent la fierté de groupe. Mais il faut les organiser de manière à ce que chaque soldat participe aux victoires collectives ou partage la responsabilité de la défaite. Lorsque les diverses activités choisies permettent à chaque soldat de participer, le programme sportif pris dans son ensemble devient un exercice de renforcement du groupe primaire plutôt qu'un sport un soi.¹⁷

Si le besoin de « gagner » prend le dessus sur la participation au sens large et sur les avantages normaux que le groupe primaire peut en tirer, les sports risquent d'avoir une influence nuisible sur le système régimentaire. Il est faux de croire que les équipes sportives d'une unité engendrent obligatoirement la fierté de l'unité. Lorsqu'on retire des exercices d'instruction les membres de l'équipe sportive ou qu'on les excuse de ne pas exécuter d'autres tâches parce qu'ils doivent s'entraîner, on passe à côté de l'objectif de l'expérience partagée et du développement de l'esprit de corps régimentaire. D'autres soldats doivent assumer la responsabilité et le travail des membres de l'équipe sportive qui risquent d'être pris pour des demi-dieux chouchoutés par leurs collègues, qui sont peut-être de meilleurs soldats, mais de moins bons athlètes. La victoire, dans les compétitions sportives entre les unités, peut paraître de bon augure pour les officiers réunis autour de la table de conférence du commandant de brigade, mais elle ne signifie pas grand-chose pour les militaires qui se retrouvent au mess des cpl et sdt.

Il en va des régiments comme des autres organisations : le corps s'affaiblit par l'isolement des parties constituantes.

Ce phénomène se produit dans le cas des compagnies (ou des escadrons, ou des batteries) ou des bataillons dispersés d'un régiment. Il engendre une augmentation de l'autorité que s'octroient les groupes séparés ou des divergences de vues quant aux habitudes et traditions communes (l'apparition et l'évolution d'*« excentricités »*). Les membres des parties disparates en viennent à adhérer davantage à leur groupe qu'au régiment, ils créent un nouveau groupe primaire qui fait exploser l'idéal avoué de l'organisation. Une fois que la fierté de l'unité englobe ces excentricités et qu'on les considère comme fondamentales et nécessaires à l'établissement et au maintien de différences entre les groupes, le sens du régiment dans le contexte du système régimentaire est perdu.

À la fin des années 1980, le Royal Canadian Regiment a constaté un changement de ce genre et il s'est efforcé de muter les officiers, reprenant leur service régimentaire, dans un bataillon différent. En 1990, la plus grande partie des cadres supérieurs du premier bataillon étaient d'anciens officiers du deuxième bataillon et ils étaient de ce fait inconnus de la plupart des sous-officiers du bataillon ainsi que du ban et de l'arrière-ban du bataillon. Dans cette situation, une initiative louable au départ s'est soldée par un échec en ce sens qu'elle a démolie la perception qu'avaient les troupes de l'inviolabilité de leur propre bataillon (qui était, évidemment *leur* perception limite du *régiment*) et elle a par conséquent entamé leur moral. Les changements proposés à l'organisation et aux procédures du bataillon ont été maintenus, dans un climat de mécontentement, dans le but de créer la copie conforme du deuxième bataillon à London. Une intention louable? Une application tardive? Peut-être.

Par contraste, on peut considérer la tension qui existe parfois entre les membres des différents éléments du même régiment lorsqu'ils partagent une garnison. Lorsque le Black Watch Depot¹⁸ se trouvait à Aldershot (Nouvelle-Écosse), une dispute éclatait dès qu'un soldat se dirigeait vers le mauvais côté de la cantine H-Hut¹⁹ après avoir acheté une bière. Il était interdit à un soldat de l'autre bataillon

de pénétrer dans l'espace du premier bataillon. Et pourtant, peu de régiments actifs selon l'Ordre de bataille pouvaient prétendre posséder un esprit régimentaire aussi marqué; mais dans les propres rangs du Black Watch, il n'était pas question d'afficher une quelconque fraternité entre bataillons même si les membres pris séparément n'auraient pu être distingués les uns des autres par un observateur extérieur.

Pour atténuer les effets de l'érosion organisationnelle causée par la dispersion, les organisations (et les armées sont reconnues pour cela) créent de nombreux règlements et beaucoup de correspondance pour élaborer et appliquer une série de normes, qui peut toucher la tenue, les processus administratifs ou les instructions permanentes d'opération (IPO). Les efforts pour combattre ce glissement vers le désordre ont donné naissance, ces dernières années, aux IPO de l'armée qui sont destinées à remplacer les nombreuses IPO disparates des brigades et des bataillons, ignorées dans les détails malgré leur prédominance. Les IPO ne sont toutefois efficaces que dans la mesure où chaque élément les respecte et les applique.

En créant et en entretenant une « aura » qui a contribué à son propre déclin, le Régiment aéroporté du Canada a donné au sentiment d'appartenance au régiment une telle intensité que celui-ci a bouleversé le sens d'appartenance à l'armée même. L'armée britannique, dans sa représentation classique du système régimentaire, ne favorisait pas cette situation. Par tradition, le soldat britannique faisait rayonner un profond sens patriotique partout dans le monde. Les soldats britanniques étaient des Britanniques. Ils représentaient leur souverain et son empire sur lequel le soleil ne se couchait jamais. Ils étaient des soldats de l'armée britannique, d'une loyauté à toute épreuve et invaincus, imperturbables face à l'ennemi de l'empire. Et en fin de compte, et avec la même loyauté, ils étaient les soldats de leur régiment. Cet idéal élevé est peut-être né du traitement indigne qu'ils rece-

vaient du régiment, en particulier si on le compare aux priviléges accordés aux officiers dont ils étaient les témoins. Pour supporter la souffrance lorsqu'il marche au combat, lorsqu'il combat ses ennemis ou qu'il exécute les ordres de ses commandants, le soldat doit être soutenu par un idéal. Quelle qu'en soit l'origine et en dépit des moyens utilisés pour le maintenir, le sentiment d'appartenance à la nation, à l'armée et au régiment s'équilibrerait parfaitement pour répondre aux attentes et aux exigences des soldats, de l'armée et de la société.²⁰

L'esprit et la tradition régimentaires peuvent jouer un rôle important dans le moral et il faut les encourager. Mais, au plus fort du combat, personne ne tire son courage des gloires du passé; le

« Une des principales faiblesses du système régimentaire, c'est la propension des individus à créer et entretenir des cliques. »

soldat cherche l'aide de ses chefs et de ses camarades du moment. La plupart des hommes combattent bien, non parce que leurs ancêtres se sont bien comportés à la bataille de Minden il y a deux siècles, mais parce que le peloton ou leur unité possède de bons chefs, est bien discipliné et qu'il y règne un esprit de camaraderie et de respect mutuel entre les militaires de tous les grades et de tous les niveaux. Ce n'est pas la dévotion à une ancienne histoire régimentaire qui stimule le courage des hommes au combat; c'est l'attachement aux camarades qui les accompagnent et aux chefs qui sont au front avec eux.

- Maréchal Montgomery²¹

Le système régimentaire est indissociable du sentiment d'appartenance ressenti en partageant le service avec d'autres soldats en vue de réaliser des objectifs communs. Tant que chacun comprend que ces objectifs d'unité sont subordonnés à ceux de l'Armée de terre et que ceux de l'Armée de terre sont

subordonnés à ceux de la nation, le système régimentaire conservera tout son sens. Le « système régimentaire » est une entité mal définie, qui ne justifie pas, néanmoins, que l'on conserve des pratiques démodées et inefficaces. Si c'était le cas, on donnerait toujours des cours élémentaires de formation d'infanterie dans les Wolseley Barracks de London (Ontario), et on porterait toujours la tenue de combat (qui peut s'imaginer avoir l'air d'un soldat dans une tenue de combat bouffante et des bottes marron?).

Prenez un moment et effacez de votre mémoire les harnachements tant acclamés du système régimentaire. Les insignes, macarons et titres ne sont que des signes d'appartenance à un groupe, qui n'ont intrinsèquement pas plus d'importance que le bandeau d'un révolutionnaire. Les décorations de drapeau ne témoignent que des actions passées d'un régiment et non de sa capacité du moment. Et d'ailleurs, un régiment sans décorations n'est-il pas un régiment? Le rôle qu'ont joué les drapeaux au 19^e siècle a fait place à des comptes rendus de positions déterminées par le système de positionnement global (GPS), communiqués par les radios de chiffrement encodées à évasion de fréquence, à l'intérieur des unités. En dehors de cela, les drapeaux sont un anachronisme, un morceau de tissu mangé par les mites et attaché à une hampe, qu'on sort de moins en moins souvent, et seulement à l'occasion de certaines cérémonies. Exception faite, bien entendu, pour l'artillerie, qui sert sous son drapeau.

Les macarons, l'histoire et les drapeaux ne génèrent pas en soi la fierté d'appartenir à l'unité. Ils provoquent la réminiscence de l'objet de cette fierté dans le soin rituel qu'on leur porte ou dans leur exposition, mais ils ne sont rien de plus que des décorations. Comme l'a montré l'armée américaine réformée de la période post-vietnamienne, un soldat peut afficher autant de fierté d'appartenir au « 3^e de la 145^e Infanterie » que s'il avait fait partie du « King's Own Royal Peninsular Grenadiers ».

On présente souvent les décorations d'un régiment comme si elles étaient la preuve de la présence du système régimentaire dans le cœur de ses soldats. C'est de la pure vanité, individuelle et collective. Le soldat est humain, il s'attache aux petites choses de la vie; les macarons et les insignes que lui remet un quartier-maître renfrogné deviennent les symboles de son appartenance. Mais il s'agit moins de son appartenance au 48th Highlanders qu'au peloton 2, compagnie A de cette unité. De même, avec la

« Une autre prétention porte sur le degré de participation de la milice à la Première et à la Seconde Guerres mondiales. »

pratique, la routine de préparation de son uniforme comporte aussi un aspect réconfortant. C'est le rituel à suivre pour faire partie de son groupe primaire, un acte de préparation mentale et physique. Et cela touche n'importe quel uniforme particulier, non parce que ceux qui le portent éprouvent nécessairement le besoin d'appartenir à un régiment, mais parce que la vanité humaine est sans limite.²² Autrement, comment expliquer qu'en l'an 2000 on puisse persuader un adolescent de se promener en kilt dans une rue de Toronto?

Si l'on décapte le système régimentaire du vernis qu'est l'apparat, qu'en reste-t-il? Si le système régimentaire est si bien ancré dans les systèmes de valeurs, comment se fait-il qu'un soldat, un sous-officier ou un officier puissent mettre l'Armée de terre dans l'embarras tout en croyant défendre la tradition et l'honneur régimentaires?

Un aspect sous-jacent de la vie régimentaire, c'est l'intrigue politique, entretenue par ceux qui sont parvenus à un statut élevé (ce qui ne veut pas nécessairement dire un grade élevé) au sein du régiment. On a toujours craint qu'une sorte de paternalisme exercé par les officiers supérieurs puisse, dans une bureaucratie de carrières, être perçue comme du favoritisme ou du népotisme

déplacés. Lorsqu'un gestionnaire de carrières assure qu'il n'existe aucune liste de mérite régimentaire, cela fait sourire, et on voit dans cette assertion le signe d'une politique officielle de contrôle régimentaire décroissant alors qu'en pratique, on constate tout le contraire. Par contre, on reste pantois de constater qu'un membre du régiment qui a été envoyé au purgatoire par décision régimentaire fait, quelques années plus tard, un bond en avant imprévisible dans sa carrière, après avoir reçu des rapports d'évaluation extraordinaires d'un officier d'un autre corps ou d'un autre service. L'influence régimentaire qui ne tient pas compte d'un certain népotisme comme facteur déterminant dans un système peut créer des déséquilibres aussi certainement qu'elle prétend les réduire. Mais, évidemment, personne n'a jamais prétendu que le système régimentaire était une méritocratie.

Ceux qui survivent dans le système régimentaire font partie des groupes sélects. Ceux qui servent en temps de guerre découvrent honnêtement la loyauté régimentaire, ils n'oublient pas la camaraderie née des expériences partagées ni la perte de camarades au combat. Pour beaucoup d'entre eux, cela n'a pas de commune mesure avec les émotions contrastantes de la politique interne régimentaire du temps de paix. En temps de paix, la situation est beaucoup plus complexe. Lorsque le système est réel, les survivants sont ceux qui ont persévétré en se consacrant honnêtement et loyalement à une noble cause, c'est-à-dire en étant franchement prêts à protéger l'Armée de terre par l'adoption de comportements régimentaires adéquats. Lorsque le système est corrompu par la hiérarchie bureaucratique, ceux qui survivent sont les « régimentairement » choisis (appelés familièrement les « streamers ») qui remplissent simplement les attentes de la hiérarchie. Mais les qualités du « streamer », c'est-à-dire de celui qui occupe le poste, sont toutefois rarement évoquées. Les personnes concernées sont souvent inconscientes de la cause profonde du lancement de leur carrière régimentaire. Il ne faut pas oublier non plus que ce type de succès se mesure

souvent moins par la promotion que par le respect acquis au sein de la famille régimentaire et par la protection de carrière qui l'accompagne, surtout dans le cas des piliers régimentaires qui ont atteint un sommet professionnel, mais sur lesquels on peut toujours compter pour préserver le statut de la hiérarchie régimentaire.²³

Une des principales faiblesses du système régimentaire, c'est la propension des individus à créer et entretenir des cliques. Cette tendance était moins évidente au dix-neuvième siècle, car l'état-major régimentaire changeait peu au cours d'une décennie, et les mécontents ou ceux qui étaient jugés mal adaptés étaient rapidement sortis du régiment et ne le réintégraient jamais. On conservait ainsi un front régimentaire à toute épreuve. Lorsque la bureaucratie de l'Armée de terre dicte le mode de gestion du personnel et que les exigences de carrière augmentent les mutations au sein du régiment et à l'extérieur de celui-ci, cela favorise la formation de cliques. Les cliques naissent lorsque des officiers régimentaires supérieurs - souvent ceux qui ne sont plus susceptibles de recevoir une promotion - entretiennent des polémiques (souvent axées sur eux-mêmes) et se mettent à rassembler et même à recruter des alliés parmi leurs subalternes. Lorsque les cliques se forment, les décisions d'importance régimentaire, telles que la nomination des commandants, risquent d'être plus dictées par la loyauté à la clique que par le souci du bien du régiment. Cette attitude peut également entraîner une nomination motivée par la seule volonté de ravir l'avantage aux cliques concurrentes.

La qualité la plus importante du système régimentaire traditionnel est l'approche altruiste de la prise de décision. Chaque action, qu'elle émane d'un individu ou d'un chef de groupe, doit être évaluée en fonction des normes de confiance et de respect qui dictent à chacun la conduite à suivre pour ne pas mettre le régiment dans l'embarras. Ce faisant, on protège automatiquement toute l'Armée de terre contre des ennuis. Malheureusement, on adopte de moins en moins cette approche altruiste des questions régimentaires à notre époque alors que

les carrières des officiers sont figées par une administration sclérosée où on confond soumission (à un supérieur parfois égocentrique) et loyauté (à un régiment, à l'Armée de terre, au système) tant dans les activités journalières que dans les rapports annuels d'évaluation du rendement.

Inculquer des principes de loyauté au régiment fait partie des objectifs du système régimentaire. Mais la position actuelle de l'Armée de terre selon laquelle le militaire doit être loyal envers l'Armée de terre avant de l'être envers son régiment révèle une profonde incompréhension du système régimentaire. Cette position, qui est due en grande partie aux répercussions de l'enquête sur les événements de Somalie, vise à prévenir dorénavant les scandales dans lesquels un officier, un sous-officier ou un soldat risquent de discréditer l'Armée de terre en tentant ostensiblement de défendre les mœurs existant au sein de son régiment.

Pourquoi n'a-t-on pas jugé nécessaire de faire cette distinction plus tôt? Tout simplement parce que, lorsque le personnel en service aborde froidement ce genre de problème, il n'y a pas de conflit. La loyauté envers le régiment et la protection de l'honneur du régiment déteignent tout naturellement sur l'Armée de terre considérée comme une entité. Historiquement, dans le système régimentaire britannique, aucune faute n'était aussi rapidement condamnée et punie que celle consistant à déshonorer le régiment. Ainsi, chaque régiment protégeait l'honneur du régiment au sein de l'Armée de terre, celui de l'Armée de terre et, par extension, celui du monarque (ou, dans un Canada constitutionnel, la nation, le gouvernement et le peuple).²⁴

Auparavant, ce sens de l'honneur propre à l'officier ne s'acquérait pas dans le mess, à la table du commandant, ou dans les parages du capitaine-adjudant. Il habitait chaque gentleman pendant toute sa vie. Ces gentlemen appliquaient, à leur tour, leur sens de l'honneur aux questions régimentaires lorsqu'ils recevaient la commission de la Reine (ou du Roi). Ce concept de l'honneur n'était certainement pas l'apanage exclusif des régiments mili-

taires. Mais actuellement ce concept tend à disparaître de notre société, et la plupart comprennent mal la nature ainsi que la valeur qu'il peut représenter dans un contexte militaire. Au dix-neuvième siècle, il n'était pas nécessaire d'enseigner la morale aux officiers, car il était naturel pour ces *gentlemen* de se conduire correctement en société et le fait de recevoir la commission ne faisait qu'étendre leur cercle de connaissances (ils acceptaient des responsabilités de subalternes qui ne risquaient nullement d'interférer avec leur vie sociale). Cela ne veut pas dire que ces officiers n'ont jamais commis d'actes qui seraient jugés répréhensibles aujourd'hui, mais ces actes étaient, dans la plupart des cas, appropriés aux circonstances, ils répondraient aux attentes de la société et ils étaient autorisés dans une société hiérarchisée par classes.

Le sens de l'honneur inhérent à tout officier digne de ce nom a évolué au cours du dernier siècle. Le contexte a changé et l'intensité du sentiment aussi : on ne voit plus de nos jours un officier en attaquer un autre en duel (potentiellement mortel) parce qu'il a essayé un affront.²⁵ Comme le décrit Christopher Duffy, la matrice de la société occidentale a changé le rôle de l'honneur :

L'ancien culte de l'honneur, dans toute sa complexité, s'est graduellement effondré sous les assauts de l'ère industrielle. Le terrain réservé au principe de l'honneur a été envahi depuis par le nationalisme, l'idéologie politique ou la moralité basée sur la religion. L'honneur, qui était autrefois propre à l'individu, s'est désormais transformé en loyauté au groupe et à l'État. Un officier peut désormais ignorer une insulte, mais personne n'admettra qu'il laisse tomber les hommes dont il est responsable.²⁶

Dans le passé, les sous-officiers et les soldats ont également protégé l'honneur de leurs régiments, du moins selon leur perception de l'honneur. Ils le faisaient avec beaucoup moins de formalités et de décorum que leurs officiers et ils agissaient souvent en réponse à des insultes directes proférées de

l'extérieur. Ils défendaient alors le régiment en tant qu'organisation paterneliste, mais ils affichaient la même ferveur ou le même dévouement à trouver une réponse appropriée que ne l'auraient fait leurs officiers. Avec la fin des sociétés socialement hiérarchisées, dans le monde occidental, et la chute des barrières entre officier et soldat dans la société, les différences de conduites se sont estompées. Et lorsque l'action de chaque membre du régiment est susceptible de faire les manchettes, il est devenu plus important de s'assurer qu'aucune activité ou situation ne jette le discrédit sur le régiment et, par extension, sur l'Armée.

Nous devrions peut-être nous efforcer de déterminer si le « sens de l'honneur » s'apprend, ou s'il faut adopter une approche compensatoire du devoir. « Des voleurs peuvent avoir le sens de l'honneur », mais celui-ci ne vise qu'à protéger la société des bandits, non à défendre leur statut au sein de la société entière, dont ils méprisent l'opinion. Par contre, l'honneur d'un membre en service doit approcher l'idéal victorien, car ce membre doit non seulement défendre le régiment, mais assurer que le régiment ne déshonneure ni l'Armée, ni l'ensemble de la nation.

Le désir évident des adeptes du système régimentaire de justifier la force du système par le succès de leur propre régiment a donné naissance à des mythes et à des croyances qui ne résistent pas souvent à un examen approfondi. Les mythes les plus courants concernent l'âge des unités. Par définition, une unité commence à exister dès l'instant qu'on l'autorise à intégrer la milice du Dominion du Canada, devenue l'Armée de terre canadienne. Dans ce cas, la majorité des unités de l'Armée de terre canadienne datent du début ou du milieu des années 1860.

Les changements officiels et enregistrés de titres, les amalgames et les changements de missions ne changent rien à l'âge de l'unité, contrairement au démantèlement. De nombreuses unités ont été constituées par l'amalgame de compagnies locales de milice disparates et sont devenues des bataillons ou des

régiments nationaux autorisés. Elles ne peuvent donc briguer l'appellation de régiment avant la reconnaissance de cette combinaison par ordonnance générale.

Une autre prétention porte sur le degré de participation de la milice à la Première et à la Seconde Guerres mondiales. Si l'on compare les effectifs de réserve disponibles avant chacune de ces guerres avec les effectifs déployés outre-mer en 1914 et en 1939, la situation s'éclaircit. Le nombre de militaires formés dans la milice canadienne durant l'année 1913-1914 n'est que de 57 527 personnes,²⁷ tandis que le Corps expéditionnaire canadien avait à son service 628 462 Canadiens.²⁸ Si la participation de la milice à la mobilisation de 1939 est plus importante,²⁹ son rôle s'est souvent limité à la formation des unités de défense locales ainsi qu'à la formation des bataillons de l'Armée active du Canada. Granatstein signale que « la Force permanente ne comptait que 4 261 militaires au milieu de l'année 1939, l'effectif de chaque unité étant complet. »³⁰ La milice a formé 46 251 hommes de plus en 1938-1939.³¹ Qui étaient alors les autres hommes et femmes qui ont porté l'effectif de l'Armée canadienne en temps de guerre à 730 625³² soldats et militaires de soutien, au Canada et à l'étranger, pendant la Deuxième Guerre mondiale?

C'étaient des civils canadiens, non l'Armée régulière des années d'avant-guerre, ni les réserves en nombre que certains prétendaient. C'étaient des Canadiens dont la plupart n'avaient jamais pensé, avant 1939, à servir dans l'Armée.

La combinaison de l'Armée de la Seconde Guerre mondiale, de la Force permanente et de la milice, telles qu'elles existaient avant-guerre, a pu fournir un noyau d'instructeurs, muni du peu d'expertise que leur formation jusqu'en 1939 avait pu leur fournir, mais elle n'a pas, à elle seule, engagé ni « gagné » une seule bataille ou guerre. Combien de réservistes d'avant-guerre ont choisi de rester dans le second bataillon au Canada, plutôt que de

s'engager volontairement dans le premier bataillon du régiment destiné au service outre-mer et éventuellement au combat? L'afflux de civils, à qui on inculquait du même coup des rudiments de violence et la propagande régimentaire appropriée, lorsque le temps disponible le permettait, a influé sur les unités régulières et de réserve de l'ordre de bataille. Vu avec recul, l'esprit régimentaire de ce demi-million de participants à la guerre outre-mer a été incontestablement plus fort que jamais au moment de leur recrutement et de leur instruction initiale. C'est particulièrement vrai quand on considère la généalogie tortueuse de beaucoup de nos unités,³³

« Il est temps d'arriver à une définition commune du concept et du rôle du système régimentaire dans l'Armée de terre canadienne de l'an 2000 et au-delà. »

comment peut-on prétendre que la fierté régimentaire basée sur l'esprit de corps est suffisamment forte pour avoir engendré les bons services rendus, alors qu'une unité a parfois enrôlé des effectifs deux fois ou plus au cours de la guerre?

La vieille garde, imprégnée de l'esprit régimentaire, se rappelle avec émotion ses souvenirs les plus glorieux. Les mémoires défaillantes, qui ne sont pas nécessairement l'apanage des personnes âgées, sont aidées par les histoires souvent répétées et racontées dans le mess. Les historiens régimentaires rédigent des volumes sur le courage, l'honneur et la conduite victorieuse exemplaire de tous les membres du régiment. Les anecdotes plus embarrassantes se retrouvent rarement dans les travaux compilés par des amis du régiment (ou qui font au moins partie de ses effectifs) et celles qui y figurent sont souvent noyées dans l'ensemble prenant la forme d'un interlude amusant ou de la triste histoire d'un mouton noir.³⁴ Ceux qui n'ont qu'à se féliciter de la vie régimentaire, parce que leur carrière est une réussite,

ou qu'elle est simplement longue et stable, considèrent le régiment comme un milieu confortable. Ceux qui ont disparu des effectifs du régiment au fil des ans ne suscitent aucune réflexion, exception faite évidemment pour ceux qui sont morts au combat. Le régiment et ceux qui ont survécu à ses changements pendant une longue carrière, forment une société protectrice : le régiment a veillé sur eux, ils veilleront donc sur lui.

Lorsqu'il s'enrôle, le jeune soldat ou officier est motivé par le désir de plaisir et le besoin d'être accepté. Il croit volontiers toutes les histoires régimentaires importantes qu'on lui raconte.

On développe sa fierté régimentaire, moins en lui faisant connaître les valeurs et les mœurs du régiment qu'en le poussant à ignorer relativement les autres, ceux qui font partie du reste de l'armée. Personne n'oseraît jamais demander : « si votre régiment est si bon, et les autres si mauvais, pourquoi ceux-ci demeurent-ils sur l'ordre de bataille? »

Cette question serait reçue par un impressionnant silence ou serait accueillie par une brusque description d'autres travaux stupides en vue de détourner l'attention. Pourquoi, en effet, notre régiment serait-il meilleur? Mais parce qu'on en fait partie bien sûr! Et on conditionne ainsi l'esprit des jeunes aussi sûrement qu'on le ferait dans une expérience secrète de la CIA, on les pousse à croire en la prééminence de leur régiment sur le plan de l'intellect, de la morale et du courage, tout en déniant la valeur des autres régiments.

Il est temps d'arriver à une définition commune du concept et du rôle du système régimentaire dans l'Armée de terre canadienne de l'an 2000 et au-delà. Nous devons être prêts à nous détacher honnêtement et complètement des aspects historiques du système régimentaire qui ne cadrent plus avec les missions actuelles de l'Armée de terre. Certaines choses demeureront, d'autres disparaîtront, et aux yeux des observateurs, les signes extérieurs de nos régiments ne changeront peut-être jamais. Mais il est temps d'agir. Il fut un temps où il était

inconcevable de ne pas porter le drapeau au combat, car ses couleurs représentaient l'histoire et l'honneur du régiment, mais le système régimentaire a dépassé ce rite.

Lorsque nous sommes de jeunes officiers et soldats, on nous apprend à croire à la stabilité du système régimentaire. L'Armée ayant supprimé une grande partie des pouvoirs du système, nos régiments en sont réduits à défendre les symboles manifestes qui restent, autrement dit à protéger la version qu'a le régiment de sa propre histoire et à défendre le régiment dans le magasin de fournit, afin que chaque objet, y compris le seau contenant la glace de notre verre d'eau gazeuse pure soit décoré de l'emblème du régiment. Le concept du « régiment » est beaucoup plus vaste et moins tangible que ne le laissent supposer les degrés

d'autorité traditionnels que les régiments sont présumés détenir, mais que l'Armée ne soutient plus. L'*esprit* régimentaire ne peut plus être représenté par les fioritures régimentaires qui subsistent encore.

Chaque ornement, étiquette ou ruban que la tradition a associés aux gloires passées d'un régiment doivent être conservés, tant que cette conservation n'interfère pas avec l'efficacité.³⁵

En tant que soldats régimentaires, nous devons remodeler notre perception du régiment et le voir comme une entité, une structure familiale équitable et en faire une notion définitive indépendante de toute (et nécessairement sans) décoration. Après tout, S.L.A. Marshall était très clair quand il affirmait que les soldats combattent finalement non pour un pays, ni pour un régiment, mais pour

cette petite bande de frères avec lesquels ou pour lesquels ils devront peut-être verser leur sang. Là se trouve le noyau du caractère du régiment, il n'est pas dans le battement simultané de cent bottes répondant aux ordres d'un sergent-major régimentaire, ni dans les origines oubliées de l'argenterie du mess des officiers, ni même dans les drapeaux poussiéreux alignés dans la chapelle du régiment. Le régiment, c'est cet esprit serein qui vit dans la poitrine des hommes et des femmes qui décident de servir leur pays et les croyances que défend la nation, et qui sont prêts à y laisser leur vie. C'est aussi la discipline collective des soldats et leur volonté de défendre ces idéaux dans leur conduite journalière, parce qu'ils comprennent « l'idée du régiment... »³⁶



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le capitaine Michael O'Leary sert dans les rangs du Royal Canadian Regiment depuis 1983. Il a fait partie du Second Bataillon à Gagetown et du Premier Bataillon à London. Ses affectations hors du régiment comprennent une période de service au sein du Second Bataillon, Nova Scotia Highlanders (Cap Breton), comme Expert en mortiers, à l'École royale canadienne d'infanterie, comme G3, Plans de contingence, au quartier général du Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre, et comme commandant adjoint de la Compagnie des habiletés du soldat, au centre d'instruction Meaford du Secteur du Centre de la Force terrestre. Le capitaine O'Leary est diplômé du cours d'état-major de la Force terrestre et est actuellement capitaine-adjudant des Princess Louise Fusiliers à Halifax.

NOTES

- On trouvera de récents articles remarquables sur le système régimentaire dans *Le Journal de l'Armée blindée*, Vol. 32, N° 1, 1999.
- Encore une fois, on trouve deux types de disciplines distinctes en principe, bien qu'elles se chevauchent parfois en pratique.

La première se fonde sur la coercition et sort le soldat du climat de simplicité qui l'a environné toute sa vie. ... Cette vieille discipline ne fait pas fi du facteur moral. Elle tente d'inculquer le culte du régiment, objet à la fois réel et totalement éthétré.

L'autre type de discipline vise à amener les vertus courantes du citoyen moyen à un niveau supérieur. Il repose sur les facteurs suivants :

- (1) le sens du devoir (*res publica*);
- (2) l'émulation dans l'enthousiasme (la puissance de l'exemple);
- (3) la cohésion militaire (l'*esprit de corps*);
- (4) la méfiance du soldat envers ses propres angoisses (la crainte

d'avoir peur). General Ian Hamilton, G.C.B., *The Soul and Body of an Army*, 1921.

3. Farwell, Byron. *Queen Victoria's Little Wars*, 1972.4 .
4. Dans ce contexte, les joueurs, le personnel de soutien, les propriétaires, les pourvoeure de fonds et les partisans d'une franchise sportive professionnelle ne possèdent-ils pas un sentiment d'appartenance et de dévouement aussi puissants pour « l'équipe »?
5. Gabriel, Richard A. et Paul A. Savage. *Crisis in Command, Mismanagement in the Army*, 1978. 6. Souvent, cette attirance dénotait avant tout de la générosité ou de la vanité de la part du colonel.
7. Pas plus tard que durant la Seconde Guerre mondiale, la fonction de « gentleman-soldat » possédait une connotation excentrique, mais était acceptable.
8. Scott Taylor, rédacteur controversé de la revue militaire canadienne *Esprit de Corps*, concentre ses attaques publiques incohérentes sur le système de défense, sans mentionner les projets en cours ni offrir de solutions de recharge efficaces et raisonnables.
9. Peter C. Newman, important auteur canadien ayant écrit plus de 19 ouvrages primés, collabore à la rédaction de la revue *Maclean's* et se spécialise dans les études portant sur la puissance économique et politique et sur son utilisation, parfois abusive par certains membres de la société canadienne.
10. Richard A. Gabriel (major, US Army Reserve) et Paul L. Savage (lieutenant-colonel, US Army, retraité) ont rédigé une analyse percutante de l'effondrement du moral et de la performance du corps des officiers de l'US Army à l'époque de la guerre du Vietnam, intitulée *Crisis in Command* (New York, Hill and Wang, 1978).
11. Le sentiment d'appartenance au régiment est un acquis qui n'implique pas nécessairement l'affiliation géographique à un régiment donné. « Les nouvelles recrues sont rapidement devenues partie intégrante de leurs régiments. Non seulement ont-elles accepté de nouveaux insignes de coiffure et les attributs qui identifiaient leur régiment, mais elles ont également appris ses traditions et adopté sa mentalité et ses façons d'agir tout en ressentant une grande fierté. Major General (retraité) Clive Milner, OMM, MSC, CD, « Rubriques principales - Le système régimentaire ». *Le Journal de l'Armée blindée*, Volume 32, N° 1, 1999.
12. Le major (puis colonel) C.P. Stacey a été nommé Officier des Services historiques, Quartier général, au quartier général militaire canadien, à London, le 11 octobre 1940. La tâche que lui avait confiée le lieutenant-général H.D.G. Crerar, chef d'état-major, consistait à « recueillir et préparer la matière qui serait utilisée par l'historien officiel et incorporer à cette

matière les données historiques non encore enregistrées ou disponibles ». Stacey, C.P., *A Date with History: Memoirs of a Canadian Historian*, (Toronto: Deneau, 1982).

13. « Le système régimentaire a été conçu à une époque où la population était moins mobile qu'aujourd'hui. Jusque dans les années 1950, il n'était pas inhabitable pour une personne de ne pas se déplacer plus loin qu'à 30 milles de chez elle pendant toute sa vie, et un enrôlement dans le régiment local était la chose à faire ». Adj 1 BM Shaw, « La fin du système régimentaire et la réorganisation de l'infanterie », *British Army Review*, N° 116, août 1997, (reproduit dans *Le Journal de l'Armé blindée*, Volume 32, N° 1, 1999).

14. Voir Icol Murray, « Le système régimentaire - le point de vue d'un réserviste ». *Le Journal de l'Armé blindée*, Vol. 32, N° 1, 1999.

15. Les commandants des 2^e, 3^e et 4^e divisions se sont opposés énergiquement [à une proposition de reclasser le personnel en fonction des profils formés à partir de tests physiques et psychologiques]. L'armée de terre canadienne a été calquée sur le système britannique de régiments distincts créés dans certaines régions du pays. La fonctionnalité était la même, mais chaque bataillon d'infanterie ou de blindés constituait un élément actif du régiment, qui conservait jalousement sa tradition historique et ses décorations de drapeau qui remontaient au moins à la Première Guerre mondiale. Chaque régiment tenait à sa tenue et à ses coutumes particulières, et à ses traditions régimentaires. Le programme des sports à l'armée, considéré comme une partie vitale de la formation, a commencé par des compétitions entre les compagnies et les escadrons, mais les meilleurs hommes représentaient le régiment et devenaient des héros locaux. L'identité du groupe et la loyauté à celui-ci étaient basées sur ces traditions. Copp, Terry, et Bill McAndrew. *Battle Exhaustion; Soldiers and Psychiatrists in the Canadian Army, 1939-1945*, 1990.

16. Voir S.L.A. Marshall, *Men Against Fire*, 1947.

17. L'auteur a eu le meilleur exemple de cette situation lors des jeux d'hiver de brigade, organisés par le 5^e Groupe-brigade mécanisé du Canada durant les hivers de 1984 et 1985. Dans ces jeux, les compétitions comprenaient des événements qui ne requéraient aucune aptitude particulière, tout au plus fallait-il aux participants quelques mois d'entraînement. Les équipes étaient choisies au hasard dans le rôle nominatif de chaque unité, ce qui réduisait au minimum l'effet « sportif ». L'effort de chaque soldat revêtait la même importance dans la victoire remportée par l'unité.

18. Le centre de formation des recrues du Depot of The Black Watch (Royal Highland Regiment) of Canada se trouvait à Camp Aldershot (Nouvelle-Écosse), de 1953 à 1970.

19. Des baraquements du style de ceux de la Seconde Guerre mondiale. Ils étaient constitués de deux longs bâtiments de caserne, ouverts, à ossature de bois, reliés au centre par une aire commune pour les ablutions et les toilettes, qui formaient un « H ». En l'an 2000, il existe encore quelques-unes de ces structures au Centre d'instruction du Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre, situé à Aldershot.

20. Ce sentiment d'appartenance était omniprésent, mais son expression engendrait certaines difficultés. On ne pouvait cantonner certains régiments à proximité l'un de l'autre, en raison du trop grand risque de bagarres et de violence. Inversement, des bataillons de régiments différents s'entendaient parfois tellement bien que leur état d'esprit et leurs principes les rapprochaient plus que n'importe quels bataillons du même régiment. Ce respect mutuel était souvent issu de l'expérience partagée au combat, situation que les bataillons d'un même régiment rencontraient rarement dans l'armée victorienne britannique.

21. *Canadian Army Journal*, Vol. 1, No. 6, 1947/48.

22. « Mieux vous habillerez un soldat, plus les femmes le considéreront et, par conséquent, plus il s'estimera lui-même ». Wolseley, - Sir Garnet, « How Not To Do It »; *A Short Sermon On The Canadian Militia*, 1881.

23. Peter, Laurence J. et Raymond Hull, *The Peter Principle*, 1969.

24. Le principe n'est pas neuf comme le montre l'exemple suivant : Loyauté : (a) Propre régiment ou corps. Un officier ne doit jamais dénigrer son régiment ou son corps aux yeux des gens de l'extérieur. Ce serait déloyal. (b)

Toute autre unité dans laquelle il est amené à servir. L'officier qui est amené à servir dans une autre unité que la sienne doit se comporter comme il le fait dans son unité. (c) Courtoisie envers les autres régiments. L'esprit de corps ne doit pas pousser l'officier à dénigrer les autres régiments; ce serait afficher un comportement inconvenant et cela ferait du tort. Un officier subalterne doit garder ses opinions et ses critiques pour lui-même jusqu'à ce qu'on lui demande son avis. (d) L'Armée. Chaque officier ne doit pas dénigrer l'« Armée » en présence de civils. On a tendance à accabler « les forces en place » et, en particulier, le « Ministère de la Guerre » de tous les maux de la vie militaire. Ces critiques sont habituellement basées sur l'ignorance des faits et sont injustifiées. Elles font en tout cas du tort à l'Armée et sont totalement inutiles. - *Coutumes de l'Armée*, le Ministère de la Guerre, février 1956.

25. « Il est difficile, à l'époque actuelle, d'imaginer la pression sociale qui poussait des hommes rationnels et intelligents à se battre en duel. Personne n'est moins disposé à entendre des réflexions désagréables sur son honneur, sa bravoure ou ses origines que les officiers de l'Armée de terre et de la Marine. « L'honneur du soldat est aussi sacré que la vertu de la femme ... vous n'avez aucune idée des réactions que des bagatelles peuvent déclencher parmi les soldats » a écrit George Simmons. (note de bas de page : A British Rifleman) - Turner, E.S. *Gallant Gentlemen; a portrait of the British Officer 1600-1956*, 1956.

26. Duffy, Christopher. *The Military Experience in the Age of Reason*, 1987.

27. Stacey, C.P. *The Military problems of Canada*, 1940. Dans cet ouvrage, on relève également ce qui suit :

« On n'a jamais tenté d'utiliser la Milice à l'étranger. C'est probablement dû à la disposition suivante de la Militia Act :

« Le gouverneur en conseil peut placer la Milice, ou une partie de celle-ci, en service n'importe où au Canada et en dehors du Canada, en vue de le défendre, chaque fois qu'une situation d'urgence semble le justifier »

On estimait toutefois, au début du moins, que la force envoyée à l'étranger ne devait comporter que des effectifs volontaires et on a organisé un Corps expéditionnaire canadien, distinct de la Milice, même s'il a été formé par les unités de la Milice et était essentiellement constitué d'effectifs de la Milice.

28. Ibid. « ... dont 424 589 ont été envoyés outre-mer et 60 661 ne sont pas revenus ».

29. Stanley, George F.G. *Canada's Soldiers 1604-1954*, *The Military History of an Unmilitary People*, 1954.

30. Granatstein, et Desmond Morton, *A Nation Forged in Fire*, 1989.

31. Morton, Desmond. *A Military History of Canada*, 1985.

32. Ibid.

33. Par exemple, le Prince Edward Island Regiment est issu du « Prince Edward Island Highlanders » (devenu, en 1875, le Queen's County Provisional Battalion of Infantry), le « 28th Light Anti-Aircraft Regiment » (devenu, en 1882, la Prince Edward Island Provisional Brigade of Garrison Artillery), et le 17th (Reserve) Armoured Regiment (Prince Edward Island Light Horse) (devenu, en 1902, le « L » Squadron Prince Edward Island Mounted Rifles). Voir *The Regiments and Corps of the Canadian Army*, Rédigé par la Section historique de l'Armée de terre, 1964.

34. « Il est clair que l'historien militaire doit être circonspect lorsqu'il lit les rapports régimentaires qui traitent de la réputation des officiers et de leurs hommes ». Regan, Geoffrey. *Fight or Flight*, 1996.

35. Colonel Cliford Walton, *History of the British Standing Army*, 1660-1700, 1894

36. Le film « *Les sentiers de la gloire* » (1960, Oscar du meilleur scénario basé sur un récit, roman et scénario de James Kennaway) illustre bien les nombreux aspects du dysfonctionnement du système régimentaire et les dommages qui peuvent en résulter. Le personnage principal, le colonel Jock Sinclair, interprété par Alec Guinness, se rend compte que son long service dans le régiment, comme soldat et ensuite comme officier, en temps de guerre et en temps de paix, ne lui a pas appris une chose : que le concept de *régiment* est beaucoup plus fort et beaucoup plus important que le régiment même.

Guerriers, obéissance et primauté du droit¹

par le colonel Kenneth Watkin, CD

INTRODUCTION

Dans le numéro de mai 1999 de la présente publication, le major Brent Beardsley, dans un article intitulé « Quel genre de guerriers sommes-nous? », a défini les obligations professionnelles et morales qui motivent l'application du droit des conflits armés (LOAC) par les soldats canadiens. Il conclut que si l'Armée canadienne conduit ses opérations en respectant le droit des conflits armés, elle agit en conformité avec les valeurs de notre pays, de notre armée de terre et de notre peuple.² Cet article-ci reprend ce thème et étudie le rôle qu'en tant que soldats professionnels, nous jouons dans le maintien de la primauté du droit au Canada et à l'étranger. Ce faisant, on examinera dans quelle mesure le droit des conflits armés, la discipline et l'obéissance aux ordres permettent à l'Armée de remplir cette mission essentielle.

LA PRIMAUTÉ DU DROIT

Il faut souligner l'importance que le Canada accorde, en tant que démocratie, à la primauté du droit ainsi que l'engagement de l'Armée canadienne qui s'emploie à maintenir cet ordre public. C'est un engagement qui doit exister à tous les niveaux de la chaîne de commandement. Dans *L'Armée de terre du Canada : Nous protégeons nos foyers et nos droits*³, on explique que l'essence même de la profession militaire est définie comme un service au nom d'une autorité civile légalement constituée, la tenue d'opérations militaires dans les limites des normes prescrites telles que le droit des conflits armés, et le respect d'une stricte discipline. Dans cette publication, on préconise que la conviction, selon laquelle la primauté du droit doit prévaloir dans les relations entre les États, constitue un principe de base de la politique de défense canadienne.⁴

Qu'est-ce donc que la primauté du droit et que signifie-t-elle pour le soldat? On l'a décrite comme le principe même de l'ordre public. Par la primauté du droit « on donne la préférence au droit et à l'ordre, au sein d'une communauté, plutôt qu'à l'anarchie, à l'état de guerre et aux dissensions continues ».⁵ La Cour suprême du Canada considère l'existence de cet ordre comme « un élément indispensable à une vie civilisée ».⁶ Voici les trois principaux éléments de la primauté du droit :

- Le droit prime sur les gouvernements et les personnes privées. La loi est la même pour tous;
- Il est nécessaire de créer et d'appliquer des lois, elles expriment le souci d'établir et de préserver des principes et l'ordre général;
- L'exercice de tout pouvoir public doit être ultimement justifié par une règle de droit.⁷

La Charte canadienne des droits et libertés illustre l'importance de la primauté du droit au Canada; elle fait partie des principes sur lesquels repose l'existence de la nation.

Au départ, la primauté du droit ne constituait pas une assise aussi solide de l'ordre dans le monde. Les relations internationales étaient régies par un pouvoir exclusif exercé par les États. Toutefois, on constate depuis 50 ans une prolifération de traités établissant des normes internationales, dans le domaine des droits de l'homme, par exemple.⁸ De plus, au cours de la dernière décennie, on a vu se multiplier les efforts des Nations Unies et ceux de coalitions d'États en vue d'autoriser des interventions destinées à faire appliquer des normes internationales de traitement de l'individu. Comme l'affirme Koffi Annan, secrétaire général des Nations Unies :

Ce qui a changé aujourd'hui, surtout depuis la fin de la guerre froide, c'est la rapidité avec laquelle les forces s'équilibrivent : on combat l'indifférence dans le monde, on refuse les abus de pouvoir et on favorise un plus grand engagement moral en vue de constituer une communauté internationale basée sur des normes communes et la volonté de conserver ces valeurs fondamentales.⁹

La création relativement récente de tribunaux destinés à juger les actes génocides, les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre perpétrés lors des conflits dans l'ancienne Yougoslavie et au Rwanda sont la preuve de l'engagement international croissant en faveur de l'application du droit. Et les motions déposées en vue de la création d'une cour criminelle internationale permanente viennent renforcer cet engagement. Les tribunaux canadiens reconnaissent qu'un aspect particulièrement important de la primauté du droit est l'existence d'un pouvoir judiciaire indépendant qui juge les activités des autorités gouvernementales.¹⁰ L'existence de ce pouvoir externe est une des caractéristiques fondamentales de la primauté du droit.

DROIT ET OPÉRATIONS

Les soldats qui ont servi durant les années suivant la guerre froide se sont rendu compte à quel point le droit a influé sur la conduite des opérations et les actions des chefs militaires. Sur la scène internationale, l'Armée de terre a participé à des conflits armés (la guerre du Golfe, par exemple), à des opérations de maintien de la paix (en Amérique centrale, dans l'ancienne Yougoslavie, à Haïti, etc.) et à des opérations d'imposition de la paix (en Somalie, en Bosnie, au Timor oriental, par exemple). Les principes juridiques ont souvent présidé à la préparation de

ces opérations (au nom de l'intervention humanitaire) et les instruments juridiques ont habilité les commandants militaires à exécuter ces opérations (résolutions du Conseil de sécurité, droit coutumier international, etc.). Le droit influe directement sur le mode d'utilisation de la force par les États, les commandants et les militaires. Les « règles d'engagement (RDE) », par exemple, sont bien définies, dans le vocabulaire militaire, comme faisant partie intégrante des opérations militaires. Les objectifs opérationnels assignés aux commandants de l'Armée dérivent souvent de documents juridiques tels que l'accord de paix de Dayton ou celui d'Arusha.

Au Canada, l'Armée de terre a participé à des opérations domestiques qui ne se limitaient pas aux secours en cas de catastrophe, mais qui apportaient le soutien nécessaire aux autorités chargées d'appliquer la loi. Le pouvoir de l'Armée dans l'application de la loi au pays s'est modifié par rapport à son pouvoir initial : si dans le passé elle était avant tout une force de dernier recours, elle est devenue aujourd'hui une force auxiliaire des organismes civils chargés de faire appliquer la loi. Ce changement de vocation s'est accompagné de la création d'un certain nombre d'instruments juridiques autorisant et prescrivant l'intervention des Forces canadiennes.¹¹

L'Armée est devenue de plus en plus présente, à la fois sur le plan domestique intérieur et sur le plan international, et elle a assumé un rôle de plus en plus important dans le maintien de la primauté du droit.

À plusieurs égards la visibilité accrue de l'Armée et l'intervention croissante du droit dans la conduite des opérations a constitué une véritable *Révolution dans les affaires militaires*. La volonté politique d'arriver à un consensus pour faire interdire, sur le plan juridique, l'utilisation de mines antipersonnel, ce qui a eu un impact direct sur l'état de préparation opérationnelle des armées, a déconcerté plusieurs États puissants. Alors que le changement technologique se produit

le plus souvent rapidement, les militaires ont parfois été lents à reconnaître le besoin de modifier la doctrine et l'instruction militaires afin de tenir compte du rôle différent que joue le droit sur le champ de bataille moderne. L'article du major Beardley indique que l'armée s'apprête à reconnaître le besoin de se préparer au combat en conformité avec le droit des conflits armés, en créant une stratégie d'instruction exhaustive de l'Armée de terre en droit des conflits armés.¹²

Le rôle des soldats dans le maintien de la primauté du droit ne se limite pas à la conduite des opérations. Le contrôle que l'autorité juridique légalement constituée au Canada conserve sur ses forces armées tient au respect de la primauté du droit et au respect de cette primauté que défendent les leaders. Ainsi qu'on le mentionne dans le manuel des Forces canadiennes *Justice militaire au procès sommaire* :

Les forces armées au sein d'une démocratie constituent un organisme d'un caractère unique, car celui-ci regroupe le plus grand des pouvoirs de destruction aux mains d'un groupe relativement restreint de personnes du gouvernement, qui n'ont pas été élus. Inévitablement, ce statut particulier fait

La dernière décennie a mis en évidence les problèmes auxquels font face les commandants militaires qui doivent maintenir la discipline et assumer leurs responsabilités dans un environnement opérationnel et social qui change rapidement. Les événements de Somalie et les incidents disciplinaires qui se sont produits au cours d'autres opérations de soutien de la paix prouvent que la discipline, la responsabilité et les opérations sont intimement liées.

Le système disciplinaire fait partie intégrante de la primauté du droit. On a défini la discipline comme la « Règle de conduite commune aux membres d'un corps, d'une collectivité et destinée à un faire régner le bon ordre ».¹⁴ C'est par le maintien de la discipline et de la conformité, par les chefs militaires dirigés par des civils, qu'on conserve le contrôle sur une force armée et que l'Armée exécute les ordres du gouvernement. Le manque de confiance des leaders civils dans la capacité ou la volonté des chefs militaires d'exercer ce contrôle risque d'avoir un impact direct sur une armée. Ainsi, le démantèlement du Régiment aéroporté du Canada, en 1995, a été lié à une série d'incidents marquants, comportant des actions illégales perpétrées par des soldats de ce régiment.

Durant les années 1990, on a examiné de près le système disciplinaire et le leadership des Forces canadiennes. Des amendements apportés en 1999 à la Loi sur la Défense nationale ont maintenu le rôle important accordé aux officiers et sous-officiers dans le fonctionnement du système de justice militaire. Cependant, les chefs de tous les niveaux ne doivent pas perdre de vue que les pouvoirs quasi exclusifs que possédaient les commandants d'unité dans la surveillance des différents aspects du système de procès sommaire ont été modifiés.¹⁵ On a accordé au Service national des enquêtes des Forces canadiennes le droit de déposer plainte, et les commandants d'unité et commandants supérieurs doivent désormais rendre raison par écrit de ne pas engager de poursuites une fois les plaintes dépo-

« ... l'essence même de la profession militaire est définie comme un service au nom d'une autorité civile légalement constituée. »

qu'un grand nombre de lois de toutes sortes ont, non seulement pour but de contrôler les forces armées, mais aussi d'assurer que les valeurs de la société en général y soient implantées et suivies par tous les militaires. Un des dangers réels qui guette tout gouvernement civil, est celui d'une force armée qui ne s'identifie plus aux valeurs fondamentales de la société, où le pouvoir démocratique ne serait pas en mesure d'exercer un contrôle adéquat.¹³

sées. Cette situation provient de ce que tous les acteurs ne respectaient pas la discipline, le contrôle et, ultimement, la primauté du droit.¹⁶ La chaîne de commandement continuera d'être vigilante dans le maintien de la discipline et l'application judicieuse du système juridique militaire et veillera à ce que les manquements à la discipline soient tous traités promptement et de manière appropriée.

La primauté du droit intervient aussi dans la résolution des situations moralement malaisées qu'ont dû affronter les soldats de tous les niveaux dans le monde, au cours de la dernière décennie. Les incidents tragiques de Somalie en plus des cas non révélés dans lesquels les soldats ont dû faire des choix moraux difficiles

« ... l'intervention croissante du droit dans la conduite des opérations a constitué une véritable Révolution dans les affaires militaires. »

ont exercé une pression très forte sur les militaires pour qu'ils guident et instruisent le personnel afin de l'amener à résoudre les problèmes posés par ces situations moralement pénibles. Des initiatives telles que le Programme d'éthique de la Défense, des séances d'étude spéciales et des programmes de cours spéciaux dans les écoles de formation et les établissements d'éducation militaire (le Collège militaire royal et le Collège des Forces canadiennes, par exemple) ont permis un débat de fond sur la façon de surmonter les difficultés morales qui surviennent dans tous les aspects des opérations et de la vie militaire. Si on avait pris à temps les dispositions nécessaires sur le plan moral, on aurait évité de nombreux problèmes auxquels les Forces canadiennes ont dû faire face ces dernières années.

Cependant, aller trop loin dans le sens des recommandations morales des chefs et des soldats, sans apprécier à sa juste valeur ce qui est acceptable par l'ensemble de la société canadienne, risque de créer des problèmes de responsabilité. À cet égard, il faut évaluer

les règles de morale en les comparant à la primauté du droit. Un expert reconnu en droit international a abordé cette question en soulignant que la morale et le droit ont tous deux leurs règles - qui sont d'ailleurs les mêmes en substance - destinées à guider la conduite de l'homme. Les règles de morale se caractérisent par le fait qu'elles ne s'appliquent qu'à la conscience. Par contre, la primauté du droit :

... s'applique évidemment autant à la conscience que les règles de morale. Mais celles-ci ne sont dictées que par le pouvoir interne de la conscience, tandis que la primauté du droit est imposée par un pouvoir externe.¹⁷

Dans le contexte du droit des conflits armés, il paraît évident que la morale et le droit posent les mêmes règles. Dans *L'Armée de terre du Canada*, on parle du droit des conflits armés comme de règles qui « sont dans une large mesure la codification des coutumes et interdits moraux associés à la guerre ». Cela ne signifie pas que la morale évoquée dans le droit des conflits armés soit supérieure à certains aspects de la morale individuelle. La morale individuelle est souvent basée sur l'éducation ou les convictions religieuses et elle est respectée par les soldats à titre individuel. Elle est toutefois le reflet de croyances profondément ancrées qui sont acceptées non seulement par les Canadiens - comme le montrent la signature et la ratification par leur gouvernement des conventions et traités sur le droit des conflits armés - mais également par l'ensemble de la communauté internationale.¹⁸

Cependant, il faut faire la différence suivante : ne pas respecter le droit des conflits armés, c'est s'exposer à des poursuites devant les tribunaux nationaux (la cour martiale, par exemple) et de plus en plus devant les tribunaux internationaux. Le non-respect de la responsabilité morale n'est assorti d'aucune peine semblable. Les raisons morales sont essentielles à la prise de décision.

Elles forment une partie importante de la structure du droit des conflits armés. Cependant, il est dangereux d'insister sur les impératifs moraux sans tenir compte des obligations d'ordre juridique. Si on ne basait la prise de décision que sur les opinions morales des chefs et des soldats, une question essentielle se poserait : qui possède une moralité digne de prévaloir sur celle des autres? La moralité repose-t-elle sur une religion particulière, sur l'éducation sociale de chaque soldat ou sur l'opinion générale de la majorité des soldats présents? En adoptant un vieux principe tactique, on pourrait décider que la morale la plus appropriée est celle du leader supérieur présent, mais cela équivaudrait à ne pas évaluer intégralement les valeurs nationales et à ne pas nécessairement les prendre en compte.

Notre pays s'est engagé à ce que les soldats respectent les règles de combat et les normes de traitement des victimes de la guerre, reconnues internationalement. Ce ne sont pas les règles dictées par les opinions morales d'individus ou de groupes qui se trouvent à la tête d'autres Canadiens qui comptent, ce sont les règles de droit et leur application doit être exigée par les chefs de tous les niveaux. Le droit et la morale ne sont pas incompatibles. Dans la question extrêmement importante de l'action moralement recommandable, il est difficile d'envisager une discussion professionnelle valable sans évoquer la reconnaissance des obligations juridiques.

LA OÙ LE BÂT BLESSE

L' influence récente du droit sur les opérations n'a pas toujours été bien accueillie. À bien des égards, les problèmes qu'elle suscite sont dus à la difficulté d'adapter ces nouveaux concepts à un environnement opérationnel qui change rapidement. Si l'on examine l'action et la doctrine de l'armée dans les années 1970 et 1980, on constate que la motivation et les paramètres juridiques de l'intervention humanitaire n'ont pas toujours occupé la place qui leur revenait. L'application de la théorie juridique s'est parfois heurtée aux dures réalités de la conduite des opérations. Les tensions se sont inévitablement accrues entre ceux qui étaient chargés au niveau tactique de remplir une

mission sur le terrain et le personnel des niveaux opérationnel et stratégique, qui était aux prises avec l'interprétation du changement rapide du paysage politique et juridique.

« ...la discussion portant sur la désobéissance aux ordres dans le contexte du commandement de mission risque d'avoir un impact bien plus marqué sur la discipline dans une armée moderne. »

Le major Beardsley a constaté que certains officiers et soldats manifestaient un scepticisme permanent concernant le droit des conflits armés. Ces militaires sont d'avis que le droit des conflits armés s'applique aux opérations en temps de paix et que les ordres militaires ne sont que des lignes directrices.²⁰ De la même manière, les avocats qui enseignent les points de droit opérationnel se heurtent régulièrement aux commentaires de certains soldats, qui expriment leur réticence à l'égard des restrictions que posent les RDE à l'usage de la force. Les soldats concernés font habituellement ces commentaires parce qu'ils se sentent frustrés par les RDE qui, selon eux, imposent des limitations injustifiées à la liberté d'action des soldats, au niveau tactique. Cette préoccupation découle tout naturellement du fait que la vie des soldats concernés et celle de leurs camarades sont directement en jeu. Cette discussion est saine. Cependant, dans l'action que les soldats croient juste - pour des raisons morales ou autres - ils ne tiennent pas compte du fait que l'usage de la force est régi par des instructions nationales, ce qui pose évidemment problème.

L'opinion selon laquelle des raisons juridiques rendent les RDE trop restrictives est souvent basée sur une connaissance imparfaite de la nature des RDE. Les RDE intègrent les impératifs opérationnels et les objectifs politiques, tout comme le droit (le droit des conflits armés ou le droit national, par exemple). Mais, comme les RDE sont intégrées dans des ordres - auxquels il faut obéir, selon le droit militaire - il arrive qu'on les prenne

erronément pour des documents strictement juridiques. La réticence à se sentir lié par les RDE peut refléter une méfiance à l'égard de la chaîne de commandement qui émet cette instruction

jugement « de haut en bas ». Le droit, pour eux, ne fait qu'énoncer des règles de la ligne de démarcation très nette, et - on le comprend - ils proclament que ces règles sont inadéquates dans l'exécution de la plupart de leurs tâches. Ils se répandent en injures contre la bureaucratie et l'accusent de subversion tactique. Mais leur dégoût à l'égard du droit, qui en résulte, naît en fait d'une erreur - corrigible - d'interprétation concernant la rigité inévitable du droit. Ils deviennent prisonniers de leurs propres suppositions jurisprudentielles.²¹

En fait, l'attitude qui consiste à privilégier des règles de jugement est jugée préférable à l'opinion fausse selon laquelle le droit est constitué de restrictions rigides du type « vous ne pouvez pas faire... ».

En réalité le droit des conflits armés n'est pas uniquement constitué de règles tranchées. Bien sûr, il existe des cas de nette interdiction. Par exemple, il est interdit de maltraiter ou de torturer des prisonniers de guerre ou des détenus, quelle que soit l'opinion personnelle du chef supérieur à l'endroit de l'arrestation du prisonnier. Mais de nombreuses dispositions du droit régissant la conduite des opérations fixent aussi des normes de conduite autorisant

« Pour les soldats de l'Armée de terre canadienne, être un guerrier signifie être un soldat professionnel soumis aux ordres et aux valeurs du pays. »

opérations modernes, due parfois à l'ignorance du droit même. Comme le mentionne Mark Osiel dans *Disobeying Orders*, certains officiers sont « jaloux de leurs prérogatives militaires » et estiment que les RDE sont « une ingérence des légistes dans leur sphère légitime de jugement tactique » :

Ils insistent sur le fait que l'efficacité militaire est une question de

beaucoup de souplesse dans la prise de décision. Par exemple, les règles de proportionnalité applicables dans le choix des objectifs exigent que les attaques ne soient pas lancées sans discernement; qu'elles visent un objectif militaire précis; qu'elles n'entraînent pas de dommages ou de pertes civiles excessives par rapport à l'avantage militaire escompté, et ces règles s'appliquent également du simple soldat à

l'échelon de commandement le plus élevé.²² Elles forment la base des décisions concernant le choix des objectifs dans les conflits modernes sur terre, en mer ou dans les airs et elles offrent une souplesse considérable à tous les niveaux de la prise de décision.

L'école de pensée qui sous-tend les règles de jugement repose sur le fait que le commandant sur place connaît toujours mieux la situation que les commandants et les officiers d'état-major qui élaborent des règles. Poussée à l'extrême, cette attitude permettrait aux commandants sur place, quels que soient leurs grades, leurs antécédents ou leur expérience, d'agir conformément à leur évaluation sur place de la situation et à leur moralité individuelle, et ce, sans tenir compte du contenu des RDE. On peut se demander si chaque chef a la certitude que tous les soldats sous ses ordres

seraient toujours capables ou désireux d'exercer leur jugement moral ou professionnel, pour confirmer le bien-fondé de cette théorie. De plus, on confierait officiellement la prise de décision au personnel du niveau tactique alors que ces personnes ne sont pas nécessairement au courant des objectifs opérationnels et stratégiques ni capables de les évaluer. Et finalement, considérée isolément, l'approche basée sur les règles de jugement n'est pas cohérente avec la doctrine des Forces canadienne et de l'Armée de terre dans laquelle les RDE sont des ordres donnés par le chef d'état-major de la Défense en vue de régir l'usage de la force par tous les soldats.

Se baser uniquement sur la justesse du jugement du chef supérieur présent pour accepter la prise de décision opérationnelle pose un problème fondamental du point de vue systémique: il n'existe pas de normes claires permettant d'évaluer juridiquement, et souvent moralement, le plan d'action correct à adopter. Les défenseurs de l'école de pensée basée sur les règles de jugement font souvent référence au code du guerrier comme moyen de juger la conduite de ses adeptes. Mais ce

code du guerrier n'est pas rédigé, il est mal défini et il est pratiquement inapplicable rationnellement,²³ car il est basé sur des notions romantiques de la chevalerie militaire, incorporées dans le droit des conflits armés depuis des lustres.²⁴ L'absence de mécanismes de mise en application soulève la question suivante : se fier à un code du guerrier plutôt qu'au droit, pour réglementer la conduite professionnelle des militaires, n'est-ce pas la porte ouverte à la dénégation de la responsabilité réelle? L'utilisation du mot « guerrier » est en soi intéressante, car ce mot peut avoir plusieurs significations. Dans un contexte moderne, c'est une personne « qui a la guerre pour occupation; un combattant, qu'il soit soldat, marin ou

progrès en incorporant les aspects juridiques des opérations dans la doctrine de l'armée. Les chefs de l'Armée de terre et les juristes spécialisés en opérations du Bureau du Juge-avocat général ont travaillé à améliorer l'utilisation et la compréhension de la doctrine des RDE des FC au sein de l'Armée de terre. Ce qui ne veut pas dire que le travail doive s'arrêter là. Les discussions et les malentendus ont souvent pour objet les questions de défense de la propriété et des limites à imposer à l'autodéfense, tant sur le plan individuel que sur le plan des missions proprement dites. La résistance et les malentendus qui subsisteront au sujet du droit des conflits armés et des RDE disparaîtront lorsque dans l'Armée de

terre on aura incorporé ces sujets dans l'instruction à tous les niveaux de leadership. Note positive à cet égard : la récente recommandation, faite à un symposium portant sur les sous-officiers,

de donner à ces gradés une plus grande responsabilité dans l'enseignement du droit militaire.²⁵

OBÉIR OU NE PAS OBÉIR : EST-CE BIEN LA QUESTION?

Si les soldats acceptent de plus en plus l'influence du droit sur les opérations, cela n'élimine pas pour autant tous les autres problèmes. La désobéissance, dans un contexte opérationnel, est un aspect de la primauté du droit qui présente un intérêt particulier. Le major Beardsley traite, dans son article, de la permission de désobéir aux ordres par respect de la doctrine de l'Armée de terre sur le commandement de mission. En fait, un subalterne peut désobéir aux ordres si c'est pour réaliser l'intention du commandant. Cette doctrine valorise l'initiative aux échelons inférieurs du commandement. Cependant, le major Beardsley s'inquiète de la mauvaise interprétation de cette philosophie du commandement qui ressemble à la « permission de transgresser les ordres ».²⁶ On trouve également une autorisation sous-jacente de désobéir aux ordres dans l'article du lieutenant-colonel Oliverio sur la doctrine de

« ... c'est mettre en péril la discipline et la primauté du droit que de teinter de désobéissance la souplesse tactique. »

(plus récemment) aviateur ».²⁷ Un guerrier, c'est aussi, au sens poétique, un combattant « des époques décrites dans les épopées et les romans ».²⁸ Et un guerrier, c'est aussi le combattant dans les « peuples non civilisés, qu'il serait inapproprié d'appeler soldat ».²⁹ Les champs de bataille modernes sont remplis de ces guerriers indisciplinés. Pour les soldats de l'Armée de terre canadienne, être un guerrier signifie être un soldat professionnel soumis aux ordres et aux valeurs du pays.

Les RDE ne peuvent être basées uniquement ni sur des règles prohibitives bien tranchées ni sur les règles de jugement. Les RDE sont basées sur une structure de règles essentiellement permissives qui tiennent compte des exigences de l'accomplissement de la mission et de l'autodéfense, et qui impliquent l'exercice du jugement professionnel. Pour dissiper les malentendus concernant le droit, tant au sujet du droit des conflits armés que des RDE, la meilleure solution est de passer par l'instruction et par l'introduction de principes juridiques dans des scénarios de formation réalisistes.²⁸ Comme on peut le constater au sein de l'Armée de terre canadienne, on a accompli des

l'Armée de terre dans lequel il relie cette autorisation au concept allemand d'*Auftragstaktik*.³¹ Il est intéressant de constater que la doctrine de l'Armée de terre sur le commandement de mission ne mentionne pas cette question.³² Dans une organisation dont l'efficacité est basée avant tout sur la discipline, la notion de désobéissance autorisée doit être considérée avec circonspection. Tolérer la désobéissance des subalternes, c'est courir le risque de saper la base même de la primauté du droit.

Dans le droit des conflits armés et dans le droit militaire canadien, on trouve l'obligation de désobéir à des ordres manifestement illicites. Selon la Cour suprême du Canada, il faut obéir aux ordres sauf s'ils sont manifestement illicites. Un ordre manifestement illicite est un ordre qui « offense la conscience de toute personne raisonnable ou réfléchissant sainement. Il doit s'agir d'un ordre qui est de toute évidence et de manière flagrante mauvais ».³³ Cet ordre doit « déployer un drapeau noir, comme un avertissement de son illégalité ».³⁴ On pourrait citer comme exemple d'ordre interdit celui qui transgresse une règle tranchée, dans le droit des conflits armés, telle que l'ordre de ne pas maltraiter les prisonniers. En vertu de la primauté du droit, c'est le droit substantiel qui doit triompher. Donc, si un chef, sous le couvert de son autorité légitime, donne des ordres profondément immoraux, ceux-ci ne prévaudront pas sur les obligations morales établies par le droit.

À travers l'histoire, on a vu des commandants militaires désobéir aux ordres, dans de nombreuses circonstances bien connues. Parmi les cas relevés par le professeur Osiel, citons le général Creighton Abrams à Bastogne, l'amiral Nelson à Copenhague et le général Ulysses S. Grant pendant la Guerre de sécession.³⁵ On a souvent comblé le fossé entre l'obéissance et la désobéissance en parlant de « docilité créative ».³⁶

Toute la complexité de l'évaluation des ordres dans un milieu opérationnel moderne ressort des propos tenus par le brigadier-général ghanéen Anyidoho, l'adjoint du lieutenant-général Dallaire, lorsqu'il a fait référence aux instruc-

tions des Nations Unies de réduire à 250 l'effectif du contingent UNAMIR :

Nous n'accepterons en aucun cas la cessation de cette mission, car l'histoire nous associerait à cet échec. L'ordre doit être légitime. Et les impératifs de ma conscience me disent que ce qu'ils nous ont dit est illicite, n'est pas la chose à faire. Et donc si nous devons désobéir pour sauver des vies, tant pis, nous le ferons. Et nous sommes prêts à faire face aux conséquences.³⁷

L'ordre des Nations Unies était-il manifestement illicite? Était-il illicite du seul fait qu'il allait à l'encontre des impératifs de la conscience de l'officier concerné? Ce soldat professionnel n'a finalement pas eu à faire face aux conséquences de sa prise de position à l'égard des ordres reçus. Le contingent de l'UNAMIR a été réduit à environ 450 personnes, et la question de la désobéissance ne s'est jamais posée.

Dans l'étude de cette question, il faut noter que les déclarations faites par des officiers supérieurs concernant la désobéissance doivent être prises dans le contexte plus libéral dans lequel évoluent les commandants qui doivent débattre des ordres qui leur sont donnés et les influencer. Comme l'a fait remarquer la Cour suprême du Canada : plus bas est le grade du soldat, moins il court le risque de devoir, par convictions morales remettre des ordres en question.³⁸ Parallèlement, les commandants doivent être circonspects lorsqu'ils expriment leur conviction de s'être conformés aux ordres. Imposer un changement à un ordre sur des bases morales n'est pas désobéir. Ce genre de dilemme semble s'être produit en 1995, lorsque le major-général Forand, qui commandait le secteur sud, a avisé le sous-chef d'état-major de la Défense qu'il était prêt à démissionner plutôt qu'à retirer les troupes canadiennes de la force multinationale opposée à l'armée croate tentant de reprendre la région de Krajina. Le major-général Forand a apparemment reçu l'appui de la chaîne de commandement et il n'a jamais été question de désobéissance.³⁹ Quoi qu'il en soit, un dialogue intense avec l'état-major supérieur au sujet de l'adéquation

et de la moralité des ordres est souvent un mythe, et seuls les responsables du commandement peuvent se permettre de profiter de cette communication.

L'autorisation de désobéir à un ordre est basée sur l'illégitimité manifeste de l'ordre et non sur un choix moral divergent du subalterne. La désobéissance ne peut se fonder sur le simple fait qu'un subalterne interprète la morale d'une manière différente de celle de la personne qui a donné l'ordre. Si les subalternes sont amenés à croire que des différences de principes moraux les autorisent à désobéir, la discipline de l'unité, la certitude que les subalternes exécuteront un ordre légitime et finalement la primauté du droit seront fortement ébranlées.

On peut débattre longtemps du test de l'illégitimité,⁴⁰ mais la discussion portant sur la désobéissance aux ordres dans le contexte du commandement de mission risque d'avoir un impact bien plus marqué sur la discipline dans une armée moderne. Toute prétention à l'autorisation de désobéir aux ordres du commandement de mission doit faire l'objet d'un examen approfondi. Comme l'a signalé le major Breadsley, la doctrine sur le commandement de mission ne peut en aucun cas autoriser la désobéissance au droit des conflits armés. Les lois qui lient le Canada ou qu'il a acceptées s'appliquent à la conduite des opérations militaires et engagent tous les commandants. C'est pourquoi l'intention du commandant ne peut jamais être de tolérer la désobéissance au droit des conflits armés, et la conformité au commandement de mission exige des hommes « la responsabilité totale d'agir dans le cadre de l'intention du commandant ».⁴¹ De même, la confiance est une des pierres angulaires de la doctrine sur le commandement de mission. La confiance accordée au commandant est basée sur la compétence professionnelle, l'exemple personnel et l'intégrité.⁴² L'intégrité est analysée dans *Le commandant de la Force terrestre* où elle prend la forme du respect des valeurs telles que le courage moral, l'honnêteté et la loyauté, qui supposent « l'adhésion au droit civil et au droit militaire ».⁴³ Si l'on tient compte du fait que ces principes font partie intégrante de l'exercice du commandement et de la

doctrine sur le commandement de mission, il est difficile d'imaginer qu'on laisse toute latitude de désobéir aux ordres dans le cadre de la version actuelle de la doctrine de l'Armée de terre.

Les défenseurs de l'argument selon lequel les subalternes peuvent désobéir à des ordres spécifiques tant qu'ils agissent en conformité avec l'intention du commandant pourraient être tentés de décevoir cette autorisation sous-jacente dans la définition de l'intention que donne la terminologie du commandement de mission. Dans *Le commandement de la Force terrestre*, on décrit l'intention du commandant comme un cadre général dans lequel les subalternes « peuvent agir de leur propre chef quand un plan ou un concept des opérations ne s'applique plus, ou que les circonstances leur demandent de prendre des décisions qui appuient l'objectif ultime de la force ».⁴⁴ Cependant, être autorisé à agir parce que les circonstances qui se présentent sur le terrain débordent les ordres spécifiques du commandant ne signifie pas être autorisé à désobéir aux ordres.

De même, habiliter des subalternes à prendre des décisions en faveur de l'objectif ultime du commandant n'implique pas nécessairement la désobéissance. Par exemple, si un commandant ordonne de prendre une position avant une certaine heure en l'attaquant par le flanc gauche, on peut juger de prime abord inconvenant qu'un commandant subalterne attaque par le flanc droit pour atteindre le même objectif, parce que la route prévue est bloquée. Mais de telles décisions tactiques de bas échelon n'ont rien à voir avec la désobéissance si le commandant autorise ses subordonnés à modifier les ordres tactiques en fonction des besoins opérationnels et s'attend même à ce qu'ils le fassent. Cependant, même dans ce cas-ci, il faut être prudent. Les commandants subalternes n'ont pas toujours la latitude de prendre des décisions tactiques ou opérationnelles sans tenir compte du plan militaire global. Comme l'affirme le général américain Franks :

... franchir délibérément une limite au risque de faire tuer certains de ses propres soldats par des troupes amies constitue un manquement grave à la discipline qui doit, selon moi, faire l'objet d'une sanction disciplinaire. Au combat, vous ne pouvez pas accepter que des commandants locaux décident quand ils doivent obéir ou non aux consignes concernant le franchissement des limites territoriales.⁴⁵

La doctrine sur le commandement de mission préconise l'initiative et la souplesse. Cependant, c'est mettre en péril la discipline et la primauté du droit que de teinter de désobéissance la souplesse tactique. La désobéissance est un concept trop important et trop puissant pour la laisser transparaître dans une doctrine. Si elle doit faire partie de la doctrine du commandement de mission de l'Armée de terre, il faut clairement définir quand elle est autorisée, sinon on risque d'éroder la discipline et ultimement la primauté du droit.

CONCLUSION

En conclusion, l'Armée de terre s'engage, en tant qu'institution nationale, à respecter le droit des conflits armés et les autres lois qui la lient. Le respect de la primauté du droit est un des principes fondamentaux de notre démocratie. L'Armée de terre canadienne

opère en tant que force de maintien et de rétablissement de l'ordre sur le plan international, et occasionnellement sur le territoire national. De plus, tous les chefs et soldats jouent un rôle essentiel dans le renforcement de la primauté du droit en remplissant leurs obligations de maintien de la discipline, exerçant ainsi un contrôle positif sur les forces armées de la nation.

L'influence du droit sur les opérations s'est fait sentir davantage au cours de la dernière décennie. L'amélioration des programmes de formation, celle de l'instruction et l'engagement de l'Armée à conduire les opérations de manière légitime ont intensifié, aux échelons inférieurs du commandement, le débat sur le droit. À mesure que ce débat progresse, il se produit un glissement vers des sujets qui présentent un intérêt particulier sur le plan de la discussion professionnelle, par exemple l'interface entre la moralité et le droit; le rôle de l'exercice du jugement dans le cadre juridique des RDE; la conformité aux ordres dans l'exercice du commandement de mission. La discussion même devient une réflexion positive sur la maturité des soldats professionnels qui composent l'Armée de terre du Canada.



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le colonel Ken Watkin détient un baccalauréat ès arts du Collège militaire royal du Canada et un baccalauréat et une maîtrise en droit de l'université Queen's. Il a débuté sa carrière militaire en tant qu'officier du Royal Canadian Regiment. Au bureau du juge-avocat, il a été affecté à plusieurs postes, aux directions suivantes : Formation, poursuites et appels; Droits de la personne et information; et Revendications. Le colonel Watkin a servi comme adjoint spécial du juge-avocat général, comme assistant du juge-avocat général, région de l'Atlantique, et comme conseiller juridique au contingent canadien IFOR. Il fut le conseiller juridique à la commission d'enquête de la Somalie, et aussi dans le cadre d'enquêtes découlant de la mission au Rwanda. Le colonel Watkin est actuellement conseiller juridique adjoint au ministère de la Défense nationale et conseiller juridique des Forces canadiennes.

NOTES

1. Cet article est basé en partie sur un document rédigé par l'auteur pour le Programme de perfectionnement professionnel des officiers 2020, et intitulé « The Law and Future Officer Professional Development 2020 ».
2. Major B. Beardsley, « Quel genre de guerriers sommes-nous », le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre 25, Volume 2, N° 2, mai 1999.
3. *L'Armée de terre du Canada : Nous protégeons nos foyers et nos droits* (Ottawa, 1^{er} mars 1998) B-GL-300-000/FP-000, p. 33.
4. Ibid., p. 63.
5. Wade et Phillips, *Constitutional Administrative Law*, 9^e éd. (1977), p. 89 cité en référence par la Cour suprême du Canada dans *Reference Re Language Rights Under the Manitoba Act*, 1870 (1985) 19 D.L.R. (4th) 1 à 23.
6. Ibid.
7. *Reference re Secession of Quebec*, [1998] 2 S.C.R. 217, p. 257-258.
8. La période postérieure à la Seconde guerre mondiale a vu la conclusion de nombreux traités internationaux sur les droits de l'homme, notamment : *la Déclaration universelle des droits de l'homme, en 1948; le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, en 1966; le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, en 1966; la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, en 1966; la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, en 1979; la Convention relative aux droits de l'enfant, en 1989*.
9. J. Moore, éd., *Hard Choices: Moral Dilemmas in Humanitarian Intervention* (New York : Rowan & Littlefield Publishers, Inc., 1999), p. 58.
10. *Ref re Remuneration of Judges of the Provincial Court Prince Edward Island (P.E.I.)*, [1997] 3 S.C.R. 3, p. 84.
11. Par exemple, les amendements à la *Loi sur la Défense nationale*, projet de loi C-25, art. 273.6, les Instructions sur l'assistance armée des Forces canadiennes, P.C. 1993-624, et les Instructions relatives à l'assistance fournie par les Forces canadiennes aux corps policiers d'une province, P.C. 1996-833. Parmi les exemples de l'utilisation du personnel de l'armée de terre dans une mission de renforcement des effectifs, citons Gustafson Lake, l'inondation de Winnipeg, la tempête de verglas au Québec et l'utilisation planifiée du personnel de l'Armée de terre pendant l'opération Op Abacus (A2K).
12. *Supra*, note 2, p. 32.
13. p. 1-2.
14. *Le Petit Robert* (Dictionnaires Le Robert, Paris, 1996), p. 653.
15. Le rapport du groupe consultatif spécial sur la justice militaire et les services d'enquête de la police militaire, datant de mars 1997, reconnaît que « fréquemment, les commandants, au lieu d'inculper les membres des Forces canadiennes, passent l'éponge sur un manquement à la discipline ou règle la question par les voies administratives, ou encore ils demandent la convocation d'une cour martiale de manière à se libérer de l'obligation de présider un procès sommaire ». Dans cette partie du rapport, on relève également que la répugnance à utiliser le système juridique militaire provient d'un manque de formation (p. 40-1). Pour régler ce problème, on a mis sur pied un programme complet de formation et, entre le 1^{er} septembre 1999 et le 20 mars 2000, 2 097 officiers (dont 60 officiers généraux) ont reçu la formation d'officier président, enseignée par les membres du Bureau du Juge-avocat général. En outre, plus de 309 sous-officiers ont assisté à ces séances de formation dans le cadre de l'initiative visant à améliorer la formation des sous-officiers dans le domaine de la discipline. Voir le rapport annuel du Juge-avocat général, du 1^{er} septembre 1999 au 31 mars 2000, Annexe G.
16. *Ordonnances et règlements royaux* 107.11(2).
17. Oppenheim L., *International Law: A Treatise* 7^e éd., par H. Lauterpacht (London: Longmans, Green and Co. Ltd., 1948).
8. Dans ce traité, on donne la définition suivante du droit : « ensemble de règles sur la conduite humaine au sein d'une communauté qui, de l'avis unanime des membres de cette communauté, sera imposé par un pouvoir externe » (voir p. 10).
18. *Supra*, note 3, p. 89.
19. Par exemple, les Conventions de Genève ont été signées et ratifiées par 188 pays, c'est-à-dire le nombre des États membres des Nations Unies.
20. *Supra*, note 2, p. 29.
21. Mark J. Osiel, *Disobeying Orders: Atrocity, Military Discipline and the Law of War* (New Brunswick: Transaction Publishers, 1999), p. 257-258.
22. Protocoles additionnels aux Conventions de Genève du 12 août 1949, art. 51.
23. D. Winslow, *The Canadian Airborne Regiment in Somalia, A Socio-Cultural Inquiry* (Ottawa, Travaux publics et Services généraux Canada, 1997, p. 52). Un poème écrit sur le mur, par un soldat, et cité par D. Winslow donne un exemple de « code du guerrier » et véhicule plusieurs messages bouleversants. Le poème parle du soldat qui fait partie d'une classe de guerriers, dévouée à la protection et au service de la société, mais dans un contexte où il est isolé de la société, n'est pas apprécié et est par moments indésirable. C'est une classe de guerriers « séparés et distincts » plutôt qu'une classe reflétant les valeurs de la société civile qui gouverne les militaires dont les soldats font partie.
24. Un exemple classique est fourni par l'utilisation du drapeau blanc décrite dans le règlement de la Haye régissant la conduite des hostilités sur terre, art. 23.
25. *The Compact Edition of the Oxford English Dictionary*, Vol. II (Oxford: Oxford University Press, 1971), p. 120-121.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. *Supra*, note 21, p. 260. Comme le précise le professeur Osiel, la formation réaliste utilisant des études de cas, développe le jugement pratique qui aide les soldats à régler les « cas difficiles ». Cette approche est adoptée de plus en plus au sein de l'Armée de terre canadienne.
29. Direction de l'instruction de l'Armée de terre : « Le sous-officier : épine dorsale de l'Armée de terre », Programme des études de gestion de la Défense, 28-29 juin 1999.
30. *Supra*, note 2, p. 30.
31. Lieutenant-colonel C. Olivero (retraité) « Confiance, guerre de manœuvre, commandement de mission et l'Armée de terre canadienne », août 1998, Vol. 1, N° 1, le *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*.
32. B-GL-300-003/FP-00, Commandement de la Force terrestre 1996-07-21, Chapitre 3.
33. *R v. Finta* (1994) 88 C.C.C. (3^e) 417 à 511.
34. Ibid. 512. La Cour suprême du Canada cite une décision du tribunal militaire de district israélien dans la cause *Ofer v. Chief Military Prosecutor (le cas Kafri Qassem)* (Appel 279-283/58, Psakim, J.D.C.I.) vol. 44, p. 362.
35. Osiel, *Disobeying Orders*, *supra*, note 21, 316.
36. Ibid., Chapitre 20.
37. Cité dans le programme de la CBC « The Magazine », le 2 juillet 1998.
38. *R v. Finta*, *supra*, note 33, 516.
39. Major-général A.R. Forand, « Ethical Dilemmas of Commanders on Operational Missions: Four Views », *The Many Faces of Ethics in Defence* (Ottawa, Ontario Minister of Public Works and Government Services Canada, 1996) p. 30 à 31-2. De même, le major-général Forand a offert d'héberger des civils menacés, en dépit des supplications des officiels des Nations Unies qui ne voulaient pas qu'on agisse de la sorte pour ne pas assumer la responsabilité de s'être occupés de civils. Accomplir ce qui paraissait moralement bien ne semble pas, dans ce cas-ci, s'opposer à l'ordre reçu d'exclure les civils des opérations et, par conséquent, ce geste ne paraît pas avoir soulevé la question de l'obéissance ou la désobéissance aux ordres légitimes. Voir aussi le document du colonel D.C. Tabbernor, intitulé *Operational Commanders: Orders and the Right to Choose*, 1998, Collège des Forces canadiennes.
40. Le professeur Osiel, dans son ouvrage *Disobeying Orders*, *supra*, note 21, prétend que le test est faussé parce qu'il protège les soldats qui ont commis des crimes de guerre tombant sous le seuil de l'illégalité manifeste. Il tire une ligne de démarcation nette entre les atrocités et les autres crimes de guerre, qu'il excuse. Le professeur est en faveur d'un test qui tiendrait les soldats responsables de leurs actions déraisonnables. Cette approche est intéressante en ce qu'elle rendrait le soldat davantage responsable et exigerait qu'il connaisse mieux qu'à l'heure actuelle le droit des conflits armés. Cependant, on lui reprocherait probablement de ne pas refléter précisément les pressions auxquelles le soldat fait face pendant le combat. De plus, le professeur propose une application asymétrique du test : cette norme plus exigeante ne s'appliquerait qu'aux soldats des démocraties occidentales industrialisées.
41. *Commandement de la Force terrestre*, p. 30.
42. Ibid., p. 35.
43. Ibid., p. 19.
44. Ibid., p. 32.
45. T. Clancy et général F. Franks Jr., *Into the Storm* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1997), p. 383.

Le processus de prise de décision et la guerre de manœuvre dans l'Armée de terre canadienne : enseignons-nous la matière adaptée à notre doctrine?

par le capitaine J.M.A. (Marc) LaFortune

INTRODUCTION

L'Armée de terre canadienne a adopté une doctrine de guerre de manœuvre. Tous les niveaux de leadership s'en tiennent encore à cette doctrine, qui est plus un état d'esprit et un mode de pensée qu'un ensemble concret de drills et d'actions. Si nous tentons de comprendre et d'enseigner la guerre de manœuvre, nous devons nous assurer de le faire correctement, d'appliquer une méthode efficace, de suivre les processus appropriés et d'utiliser les outils adéquats. Le présent article a pour but de montrer que notre processus actuel de prise de décision et l'importance que nous attribuons à la synchronisation¹ sont incompatibles avec notre doctrine de la guerre de manœuvre. L'étude de l'approche adoptée par le United States Marine Corps (USMC) envers la prise de décision intuitive et les opérations asynchrones, nous aidera à mettre en œuvre cette doctrine. Il n'est pas nécessaire pour autant de remplacer notre processus de prise de décision analytique, il s'agit seulement de le transformer en processus intuitif.²

L'argument repose sur deux éléments reconnus de la guerre de manœuvre : la nécessité de pouvoir prendre des initiatives et d'avoir toute liberté d'action, à tous les niveaux du leadership, et le besoin de créer un rythme favorable. En comparant notre approche analytique actuelle de la prise de décision avec l'approche intuitive, on constate que celle-ci convient mieux à la guerre de manœuvre. En étudiant les

éléments principaux de notre Processus de planification opérationnelle (PPO), plus précisément le jeu de guerre et le plan, on détermine les composantes de base de l'argument. L'examen des résultats du jeu de guerre montre que nous tentons d'exercer un contrôle trop serré sur quelque chose d'incontrôlable. L'argument est en outre renforcé par les avantages qu'offrent les plans asynchrones (modulaires) et les inconvénients que présentent les plans synchronisés (couplés). Le document suggère également que, si notre processus de planification analytique présente une certaine utilité, il contre-carre l'initiative, ralentit le rythme et finit par inhiber la liberté d'action des commandants subalternes. L'argument invoqué n'est pas nouveau; l'U.S. Army et l'USMC sont en désaccord à ce sujet et leurs opinions divergent fortement. L'Armée de terre canadienne s'est rangée du côté de l'U.S. Army, mais il faut néanmoins considérer le point de vue de l'USMC si l'on veut mettre intégralement en œuvre une doctrine de la guerre de manœuvre.

PRINCIPALES COMPOSANTES DE LA GUERRE DE MANŒUVRE

Il existe différentes définitions de la guerre de manœuvre; celle de l'USMC est la suivante : « la guerre de manœuvre consiste en une philosophie de combat qui vise à faire éclater la cohésion de l'ennemi en lançant des actions rapides, concentrées et inattendues créant une situation chaotique qui

se détériore rapidement, et que l'ennemi ne peut donc maîtriser ». Si les définitions de la guerre de manœuvre varient, il n'en reste pas moins que la guerre de manœuvre est inapplicable si on la prive d'une de ses principales composantes, *l'Auftragstaktik*. Le lieutenant-colonel Oliviero définit *l'Auftragstaktik* ou commandement de mission, comme un concept qui « repose sur les piliers que constituent la subordination de soi au but d'un supérieur, l'action autonome et la liberté d'action à tous les niveaux ».⁴

Ultimement, le commandement de mission est un élément essentiel de la guerre de manœuvre; il consiste, pour le commandant, à définir au commandant subalterne sa mission, mais sans lui expliquer en détail comment il doit l'accomplir. Il est impossible d'appli-

« Dans notre formation d'état-major, on ne développe pas les qualités intuitives des participants. »

quer totalement ce principe dans un milieu synchronisé où le contrôle de l'exécution est centralisé. Les plans parfaitement coordonnés et soigneusement combinés qu'on nous apprend à concevoir limitent fortement la capacité du subalterne à accomplir sa mission comme il l'entend, ils restreignent sa liberté d'action et finissent par inhiber chez lui toute initiative. Shobbrook affirme « si les états-majors de combat en viennent à adorer les matrices

tracées sur les tableaux au point de perdre toute velléité d'initiative et la souplesse qui caractérisent la guerre de manœuvre, nous devons rayer la synchronisation de notre doctrine. »⁵

La deuxième composante principale de la guerre de manœuvre est étroitement liée à l'initiative et à la liberté d'action; c'est le besoin de maintenir un rythme favorable. Le rythme comprend trois éléments et dicte l'intensité de l'activité dirigée contre l'ennemi. Les éléments du rythme se définissent comme suit : « vitesse de décision, vitesse d'exécution et vitesse de transition d'une activité à l'autre. »⁶ Il est difficile de respecter ces composants dans un plan exagérément synchronisé. Les commandants subalternes peuvent difficilement prendre rapidement des décisions parce que celles-ci influent sur les autres parties

du plan. Ils ne peuvent pas non plus respecter la vitesse d'exécution voulue parce qu'ils doivent attendre que les autres parties soient en place avant d'exécuter leur mission, même s'ils sont eux-mêmes prêts. La vitesse de transition est elle aussi rendue difficile par l'interdépendance des différentes parties. On atteint un rythme favorable dès qu'on peut pénétrer dans le cycle décision-action de l'ennemi. Il faut pour cela que tous les commandants tirent profit de l'instant propice, ce qui est difficilement réalisable quand tant de parties du plan synchronisé dépendent de l'exécution d'actions préétablies.

Les plans soigneusement ramifiés et synchronisés que les officiers d'état-major ont appris à élaborer exigent de la docilité de la part des exécutants et ne leur laissent pas nécessairement la liberté d'action suffisante pour s'étayer sur ces instants. De plus, il devient impossible de maintenir le rythme lorsque les commandants subalternes doivent attendre que le champ de bataille offre le synchronisme requis par les détails et les activités de coordination prévus dans le plan. Nous pouvons donner un exemple récent de cette situation qui s'est présentée lors de la guerre du Golfe, lorsque l'U.S. VII Corps a laissé échapper la garde

républicaine irakienne parce que le commandant du corps, le général Franks, a jugé bon de s'arrêter pour resynchroniser son plan. Gordon et Trainer écrivent que « Le commandant du VII Corps a considéré les Irakiens comme une version arabe de l'armée soviétique et a décidé de les combattre comme s'il s'agissait de l'Armée rouge, c'est-à-dire avec une puissance de feu énorme et une coordination diligente. »⁷

Le lieutenant-colonel Oliviero poursuit l'argumentation en précisant que les ouvrages en sous-oeuvres de

peut admettre que l'approche intuitive ne garantit pas davantage le succès, mais elle est plus rapide et engendre un rythme qui permet de pénétrer dans le cycle décision-action de l'ennemi. Les défenseurs du processus analytique de prise de décision affirment que l'intuition est affaire d'expérience, et qu'avec la pratique, il est possible d'accélérer le processus analytique; mais la rotation continue de nos officiers d'état-major rend cet objectif irréalisable.

Dans son article intitulé « Processus de prise de décision », le major Armour décrit l'approche intuitive ou heuristique de la prise de décision. Lorsqu'on adopte ce type d'approche, on prend les décisions à temps et on élabore rapidement les plans.¹⁰ C'est de ce genre de processus dont l'Armée de terre canadienne a besoin. Le processus analytique utilisé par notre armée exige des certitudes; de plus, les chefs attendent continuellement la pièce d'information supplémentaire leur permettant de prendre une décision.¹¹ Et pire encore, le commandement risque de souffrir de ce que John Adair appelle l'état de « paralysie par la paralysie » dans lequel on ne prend aucune décision. Ce qui est le meilleur aspect du processus intuitif est qu'en plus d'être naturellement rapide, il reflète plus fidèlement la pensée humaine. Dans son article « Le Coup D'œil », le lieutenant-colonel Giguère écrit qu'il lui semble « que l'intuition jouera un rôle primordial. Les chefs qui obtiendront le plus de succès seront ceux qui démontreront cette faculté de reconnaître rapidement une vérité d'ordinaire invisible à l'esprit ou discernable seulement après longs examens et réflexions... ». ¹²

notre doctrine actuelle se rapprochent trop de la croyance selon laquelle la guerre serait plus science qu'art.⁸ Le nombre élevé d'étapes, de formules et de produits de notre processus de planification actuel tendent à confirmer cette assertion. Pourtant, la doctrine de guerre de manœuvre pose la guerre comme un art plutôt que comme une science. La contradiction entre la doctrine et le processus apparaît clairement : une doctrine qui prône le rythme vient en contradiction avec un processus de prise de décision aussi long. Shobbrook ajoute que « Dans la guerre de manœuvre, un bon plan appliquée avec rapidité et enthousiasme - même s'il contient quelques failles - est meilleur qu'un plan soigneusement coordonné qui ne peut évoluer assez rapidement pour faire du rythme une arme. »

PRISE DE DÉCISION ANALYTIQUE OU INTUITIVE

Examinons les deux approches de la prise de décision - l'approche analytique et l'approche intuitive - en vue de déterminer celle qui convient le mieux à la guerre de manœuvre. Le processus analytique⁹ est contre-indiqué dans la plupart des situations de guerre où règnent le chaos et l'incertitude. On

Dans notre formation d'état-major, on ne développe pas les qualités intuitives des participants. Contrairement à l'approche analytique, l'approche intuitive permet d'atteindre le rythme exigé par la guerre de manœuvre. Son inconvénient est que l'applicabilité du plan ou de la décision qui en résultent est directement liée à l'expérience du commandant ou du planificateur. D'après Rogers « l'intui-

tion revient à trier vos expériences passées - accumulées dans votre mémoire - en vue de prendre des décisions. Vous êtes en fait à la recherche de modèles familiers et vous ne prenez pas de décisions non fondées ». La notion d'intuition acquise

« Nous devons utiliser des scénarios de planification qui exigent une réflexion rapide, de manière à favoriser l'épanouissement des capacités intuitives »

et appliquée suppose le besoin d'être instruit sur la tactique, de lire l'histoire, mais pas nécessairement d'apprendre la planification. Au Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne, c'est sur la formation en planification qu'on insiste.

Le major Armour affirme ceci : « Dans une situation de crise, si la formation a été bien menée, la sélection heuristique s'imposera automatiquement et le temps de réaction du décideur équivaudra à une fraction de celui d'un décideur non formé qui croule sous le poids de l'incertitude et tâche de se tirer tant bien que mal d'un processus analytique complexe ». Armour poursuit en affirmant que « La faiblesse de ce processus (analytique) en tant qu'outil décisionnel... (est que) l'on peut être forcé de consacrer beaucoup de temps et de ressources à produire un plan qui ne mène pas à une prise de décision rapide en situation de crise, (or) la guerre est truffée de situations de crise ». Cela ne veut pas dire que, lorsque le temps disponible le permet, il ne faut pas utiliser l'approche analytique de la prise de décision. Mais, en plein combat, c'est la prise de décision intuitive (heuristique) qu'il faut utiliser pour soutenir le rythme.

QUELLE VALEUR ATTRIBUER AU JEU DE GUERRE?

Le jeu de guerre est une des méthodes utilisées actuellement pour conserver le rythme. Il consiste à planifier les opérations et à se préparer

en fonction de l'action probable de l'ennemi. Dans le jeu de guerre du type Plan d'action (PA), on utilise le processus d'analyse tactique graphique pour opposer les PA amis et ennemis. Étant donné les contraintes de temps, le jeu de guerre du PA ne peut considérer

l'infini des scénarios amis et ennemis. Dans le manuel *Le Commandement*, on note que « Le jeu de guerre sert de simulation de sorte que, lorsque l'ennemi agira de la manière prévue, on aura la réponse appropriée ».¹³

Cette déclaration répond à des actions prévues et suppose que le processus de prise de décision s'est déroulé très précisément jusque-là. Mais l'ennemi n'est pas un simple instrument, c'est une force indépendante, animée, qui possède ses propres objectifs et ses propres plans.¹⁴

Bien que l'on tente d'interpréter astucieusement les modèles doctrinaux ennemis et de les utiliser, il est peu probable que l'on puisse juger adéquatement de toutes les options qui s'offrent à lui. Les défenseurs du processus de prise de décision analytique diront que cette méthode est préférable à celle qui consiste à simplement deviner les actions ennemis ou à réagir à ces actions. Ce point est difficilement réfutable, mais pose la question suivante : notre scénario était-il plausible? Ne vaudrait-il

impondérable que nous ne pouvons gérer est le plus important de tous : c'est le facteur humain. « Nous devons garder à l'esprit que la guerre est avant tout une entreprise humaine. À la guerre, contrairement à ce qui se passe dans une partie d'échecs, « les pièces » sont des êtres humains qui, dans une situation donnée, réagissent chacun à leur manière, s'efforçant de survivre, sujets à l'erreur et soumis aux caprices de la nature humaine » (MCDP 6-Commandement et contrôle). Si le facteur le plus important échappe à notre contrôle, comment déterminer avec précision les PA ennemis? Si la prévision n'est pas une méthode, pourquoi anticipe-t-on que l'ennemi réagira conformément aux plans que nos avons établis? Le jeu de guerre n'est pas limité à cette situation, on l'utilise aussi dans le jeu de guerre planifié.

Dans le jeu de guerre planifié, nous opposons notre PA aux ennemis les plus probables et les plus dangereux et, éventuellement, aux autres ennemis si le temps disponible le permet. Quelle est la probabilité qu'une bataille se déroule comme nous l'avons prévu? Si l'on se base sur le jeu statistique de l'analyse combinatoire, cette probabilité est faible, ce qui ne nous empêche pas de produire des outils, comme le modèle d'aide à la décision et la matrice de synchronisation.¹⁵ Ces outils d'aide à la décision peuvent servir de scripts pour gérer le chaos. Une bataille devrait-elle reposer sur un script? Peut-on gérer le chaos? Quelle que soit la réponse à ces questions, on se rassemble

« ... la guerre de manœuvre est inapplicable si on la prive d'une de ses principales composantes, l'Auftragstaktik. »

pas mieux supposer que l'ennemi dispose d'une multitude d'options et commencer à concevoir des PA amis adaptés à cette multitude de possibilités? La probabilité que l'ennemi réagisse autrement que prévu, lorsqu'il se trouvera face à une ensemble de circonstances, est égale sinon supérieure à celle qu'il réagisse suivant ses principes doctrinaux. Le facteur

autour de la table du jeu de guerre et on compare les mouvements des bleus et des rouges : action, réaction et contre-réaction. Sur quoi se base-t-on pour calculer les pertes? Nous avons beau essayer de recueillir le plus d'informations possible, nous ne les réunirons jamais toutes. À la guerre intervient souvent un facteur que nous n'avions pas prévu. La doctrine de l'USMC

définit l'essence de la guerre comme suit : « c'est précisément ce désordre naturel qui crée les conditions d'exploitation idéales pour une volonté opportuniste ».¹⁶

Nous ne devons pas espérer créer une volonté opportuniste si nous essayons de tout contrôler comme nous le faisons actuellement. La volonté opportuniste est essentielle à la guerre de manœuvre. Et on ne peut ni l'enseigner ni s'y exercer. Nous essayons de gérer le chaos, et cela nous empêche de réagir assez rapidement lorsque, inévitablement, il nous submerge. « À la guerre, chaque rencontre tend habituellement à devenir de plus en plus désordonnée à mesure que le temps s'écoule. Comme la situation change constamment, nous sommes forcés d'improviser sans cesse jusqu'à ce que finalement, nos actions ne ressemblent plus du tout à celles prévues dans le plan original ».¹⁷ Chaque fois que nous adoptons une conduite dans le jeu de guerre, nous en éliminons une multitude d'autres à la fois pour l'ennemi et pour nous. Et pourtant, à la suite du jeu de guerre, nous arrêtons et publions un plan détaillé basé sur les résultats discutables de notre processus de prise de décision.¹⁸

UN PLAN TROP DÉTAILLÉ?

Nous nous satisfaisons du fait que, dans un plan, on établit une intention du commandant qui dirige son attention sur des subalternes et les guide. Malheureusement, nous utilisons des rames de papier et une multitude de transparents pour en contrôler l'exécution. La réalisation de l'intention du commandant est contrecarrée par les détails. Comme le souligne le général Sullivan, « Les plans tendent à être trop complexes, ils comportent parfois des manœuvres compliquées dont une exécution parfaite conditionne le succès (...) Souvent, les plans complexes mènent directement à l'échec (...) Nous risquons la défaite avant même que la bataille ne commence si nos plans sont trop complexes et nécessitent le franchissement de multiples étapes compliquées et une synchronisation sans faille ». Lorsqu'il reçoit un plan, le commandant

subalterne doit examiner plusieurs domaines pour déterminer son rôle et les tâches qu'il doit accomplir; il doit par exemple déterminer l'articulation des divers éléments de l'unité et les tâches à distribuer, coordonner les instructions, établir l'annexe sur l'ISTAR, l'annexe sur le génie, etc. Utiliser la synchronisation comme approche pour la guerre présente un risque.¹⁹ Si nous utilisons la synchronisation comme technique principale de préparation au combat, nous serons tentés d'utiliser la synchronisation et ses outils comme moyen de conduire la guerre. Or, ces outils sont incompatibles avec la guerre de manœuvre et ils n'offrent que peu de liberté d'action.

En réduisant notre liberté d'action, nous réduisons les chances d'actions. Nous devenons plus prévisibles et notre imagination s'éteint. Giguère écrit ce qui suit : « Je suis d'avis que plus de quarante années de guerre froide ont engourdi d'une certaine manière l'imagination des stratégies et des tacticiens canadiens... Je suis toutefois persuadé que l'aspect scientifique de notre profession a été privilégié par la guerre froide, qui est elle-même un produit de l'ère industrielle. Les doctrines et les tactiques étaient pratiquement immuables, tout était décidé à l'avance et les chefs n'avaient qu'à appliquer docilement les directives émanant des grands quartiers généraux supérieurs ».²⁰ S'il est vrai que nous pouvons vaincre sans planification et être vaincus malgré la planification, pourquoi planifier si en détail?²¹ La direction et la coordination sont probablement les deux fonctions essentielles de la planification; mais leur accorder trop d'importance mène à la micro-gestion. Dans ces conditions, si des événements inattendus surviennent qui annihilent les actions planifiées, les subalternes risquent d'éprouver des difficultés d'adaptation.²² La planification tente de façonner l'avenir mais, tandis qu'on élabore la solution d'un problème, le problème lui-même change. Qui plus est, la guerre est plus qu'un problème, c'est un système complexe de problèmes interdépendants, dans lequel la solution de l'un influence la solution des autres.²³ Alors, quel type de plan doit-on élaborer pour être en harmonie

avec la doctrine que nous avons adoptée?

OPÉRATIONS SYNCHRONISÉES ET ASYNCHRONES

Dans son article intitulé « À part la synchronisation, que choisir? », le major Schmitt suggère que l'on planifie des opérations asynchrones. Selon lui, dans ce type d'opérations, les différentes tâches ne doivent pas être exécutées simultanément, les différentes unités ne doivent pas agir à l'unisson et les différentes composantes de l'opération ne doivent pas être liées par des contraintes de temps ou d'intensité. Il ne va toutefois pas jusqu'à proposer des opérations « antisynchrones ».²⁴ Il s'inquiète du fait que la synchronisation restreint la liberté de mouvement et d'action d'un commandant au point de l'empêcher d'agir si cela doit déranger la bataille synchronisée soigneusement planifiée. Les plans comprenant des ramifications étroites, dont une ou plusieurs parties dépendent des autres, sont appelés synchronisés. Si ces plans présentent l'avantage d'utiliser efficacement les ressources, ils manquent par contre de souplesse et ils tolèrent mal les désaccords et les dérangements. Les plans à ramifications souples présentent une interaction limitée de leurs différents éléments.²⁵ Ils laissent une plus grande liberté d'action aux exécutants et on les appelle « asynchrones » ou « modulaires », ce qui signifie que la modification d'un de leurs éléments n'entraîne pas de modification sensible du reste du plan.

À la guerre, le dérangement est inévitable. Les plans à ramifications étroites sont habituellement plus compliqués que les plans modulaires, ce qui va à l'encontre du principe de simplicité. « Aucun plan ne résiste au contact avec l'ennemi ».²⁶ Pour que la guerre de manœuvre puisse fonctionner, il faut que les plans soient souples et donc faciles à modifier. Les plans doivent être modulaires, ou asynchrones, de manière à exiger moins de coordination sans pour autant soutenir moins efficacement l'intention du commandant.²⁷ Apporter un changement à un plan asynchrone, mesure courante dans une guerre,

entraînera moins de difficultés et de modifications et laissera aux subalternes la liberté d'action leur permettant de réaliser l'intention du commandant. En plus de modifier notre processus de prise de décision, nous devrions également penser à modifier les produits obtenus et à considérer les autres avantages que nous pouvons tirer de la planification et de l'exécution des opérations asynchrones.

CONCLUSION

Le présent article vise à souligner le fait que notre processus actuel de prise de décision et l'importance que nous accordons à la synchronisation sont incompatibles avec la doctrine de guerre de manœuvre que nous défendons. Il montre que le processus de prise de décision intuitive et les plans asynchrones sont les plus indiqués pour remplir les exigences d'initiative et de rythme de la guerre de manœuvre. En outre, pour renforcer notre théorie, nous avons souligné certaines faiblesses du jeu de guerre et des plans tels qu'on

les enseigne actuellement. Notre processus de planification analytique présente certes quelques avantages, mais il est clair que, dans la plupart des cas, il étouffe la créativité, l'audace et l'initiative des planificateurs et des exécutants. Nous devons utiliser des scénarios de planification qui exigent une réflexion rapide, de manière à favoriser l'épanouissement des capacités intuitives; nous devons prendre nos distances par rapport aux processus pédants et laborieux. Finalement, l'intégration de l'étude de l'approche du Marine Corps, orientée vers la prise de décision intuitive et les opérations asynchrones, nous aidera à appliquer efficacement notre doctrine.

Si l'on admet l'idée que la guerre est plus un art qu'une science, nos processus, nos outils et nos produits doivent refléter cette opinion. Étant donné que cette doctrine est relativement nouvelle pour nous, il est primordial que nous l'appliquions correctement dès maintenant. Dans son article intitulé « Créer les conditions de

la guerre de manœuvre », le major Morningstar soutient que « La guerre de manœuvre... demande que l'on forme l'état-major à des techniques de contrôle directrices et détaillées et qu'il sache quand les appliquer. »²⁸ Il est essentiel d'enseigner les deux. Dans notre tentative pour mieux comprendre et enseigner la guerre de manœuvre, nous devons être certains de fournir aux commandants et états-majors subalternes la combinaison de méthodes et d'outils la plus efficace qui soit. S'il ne faut pas accepter aveuglément l'approche adoptée par Napoléon, qui ignorait ou presque la planification, « J'engage le combat et je décide ensuite quoi faire »²⁹, il ne faut pas non plus tout planifier dans les moindres détails, car comme l'a écrit Clausewitz, la guerre « est tellement continuellement... liée à la chance. »³⁰



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le capitaine Marc LaFortune détient un B.A. en science politique de l'université de Maryland et fait actuellement une maîtrise sur la politique et la gestion de la défense au Collège militaire royal du Canada. Il a servi en ex-Yougoslavie avec le 3^e Bataillon royal, 22^e Régiment, puis deux ans comme instructeur en artillerie à l'École d'artillerie. Le capitaine LaFortune est en ce moment coordonnateur au G3 Instruction individuelle (Armée de terre) QG CIC.

NOTES

1. T.J. Shobbrook, « Synchronization and Manoeuvre Warfare: There's a Place for Both. » dans *Marine Corps Gazette*, janvier 1997, p. 61. Shobbrook présente la définition de la synchronisation qui est donnée dans le *Field Manual 100-5, Operations*: «... organisation des activités du champ de bataille dans le temps, dans l'espace et en fonction des objectifs, pour créer la puissance de combat maximale au point décisif. » Il est intéressant de constater qu'il poursuit en mentionnant que la synchronisation est née de la stratégie défensive adoptée pour protéger l'Europe de l'ouest. Les temps ont changé. Shobbrook relève la contradiction suivante : « Le principe de base de la guerre de manœuvre est que la guerre réserve tellement de surprises, de désaccords et occasionnellement de chances qu'une coordination explicite des activités, une fois que le contact est établi avec l'ennemi, est en réalité impossible. » p. 61.
2. U.S. Marine Corps, *MCDP 6: Command and Control*, Department of the Navy, Headquarters United States Marine Corps, le 4 octobre 1996. « La guerre de manœuvre exige une approche de la prise de décision appropriée à chaque situation. Nous devons être capables d'adopter et de

combiner, suivant les besoins, les différents aspects de la prise de décision intuitive et analytique. Étant donné que c'est l'incertitude et le temps qui conditionnent la plupart des décisions militaires, nous devrions insister pour que la prise de décision intuitive devienne la norme et nous devrions former nos chefs en conséquence. » Voir p. 117.

3. U.S. Marine Corps, *MCDP 1: Warfighting*, Department of the Navy, Headquarters United States Marine Corps, 20 juin 1997, p. 73.
4. Lieutenant-colonel Oliviero (à la retraite), « Confiance, guerre de manœuvre, commandement de mission et l'Armée de terre canadienne ». *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, Volume 1, N° 1, août 1998, p. 28.
5. Shobbrook, p. 61.
6. B-GL-300-002/FP-000, *Force terrestre, Vol. 2 – Doctrine tactique de la force terrestre*, p. 2-6.
7. Michael R.Gordon et Bernard E. Trainor. *The Generals' War: The Inside Story of the Conflict in the Gulf*. Boston : Little, 1995. « Le principal problème était que Franks avait élaboré un plan très compliqué d'attaque en tenaille, difficile à adapter aux circonstances. » Voir p. 380.
8. Oliviero, p. 28.
9. Gary A. Klein, « Strategies of Decision-Making. » *Military Review*, mai 1989, pp. 56 à 64. « Le coupable est cet idéal de prise de décision analytique qui exige que nous produisions continuellement, systématiquement des options, identifions les critères d'évaluation de ces options, pondérions les critères d'évaluation, attribuions une note à chaque option pour chaque critère et comparions les totaux pour déterminer la meilleure option. » Voir p. 56.
10. Major Michael D. Armour, « Decision-Making Processes. » *Military Review*, avril 1994, pp. 70 à 74. « La solution n'est peut-être pas correcte à 100 p. cent; mais plus les connaissances du résolveur sont complètes, plus la probabilité que la solution choisie produise l'effet escompté est grande. » Voir p. 73.
11. Charles T. Rogers, « Intuition: An Imperative of Command. » *Military Review*, mars 1994, p. 44.
12. Lieutenant-colonel Richard Giguère, « Le Coup D'œil ». *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, Volume 1, N° 1, août 1998, p. 31.

13. B-GL-300-003, *Force terrestre, Volume 3 – Le Commandement* p. 134.
14. *MCDP 1: Warfighting*, p. 4.
15. H.T. Hayden, éd., *Warfighting : Maneuver Warfare in the U.S. Marine Corps*. London: Greenhill, 1995. Le lcol Hayden est sarcastique lorsqu'il parle du succès de la guerre du Golfe : « Malgré la "matrice de synchronisation" du VII Corps et l'échec de la tentative de fermer complètement la route de Basra... » Voir p. 31.
16. *MCDP 1: Warfighting*, p. 11.
17. Ibid., p. 11.
18. Klein. Pendant quatre ans, Klein et ses collègues ont étudié les cas vécus par différents décideurs aux prises avec des tâches réelles qui mettaient des vies en jeu. Dans certains cas, plus de 85 p. cent des décisions ont été prises en moins d'une minute. La comparaison avec les autres options n'a presque jamais eu lieu.
19. Shobbrook, p. 61.
20. Giguère, pp. 32-33.
21. U.S. Marine Corps. *MCDP 5: Planning*. Department of the Navy, Headquarters United States Marine Corps, 21 juillet 1997, p. 6.
22. Ibid., p. 15.
23. Ibid., p. 22.
24. J.F. Schmitt, "If Not Synchronization, What?" *Marine Corps Gazette*, janvier 1997, p. 54 à 60. « "L'antisynchronisme" (pour autant que ce mot existe) signifie que les opérations sont volontairement non coordonnées ou qu'elles sont déphasées, tandis que "l'asynchronisme" concerne les opérations pouvant être menées à bien sans synchronisation. » Voir p. 54.
25. *MCDP 5: Planning*, p. 51.
26. Ibid., op cit. Helmuth von Moltke, p. 62.
27. Hayden. « Nous visons l'unité, non par le contrôle imposé, mais par l'initiative harmonieuse et la coordination latérale. » Voir p. 73.
28. James K. Morningstar, "Creating the Conditions for Manoeuvre Warfare." *Military Review* mars 1995, p. 43.
29. *MCDP 5: Planning*, op cit. p. 2.
30. U.S. Marine Corps. *MCDP 1-3: Tactics*. Department of the Navy, Headquarters United States Marine Corps, 30 juillet 1997, op cit. p. 8.



Des soldats du 1^{er} Bataillon, The Royal Canadian Regiment, sur la plage Onslow, après leur retour du USS Gunston Hall dans une barge de débarquement à coussin d'air ou LCAC, dans le cadre de l'exercice UNIFIED SPIRIT 2000, un exercice interarmées avec le United States Marine Corps. (gracieuseté de l'USPFC)

Un char Leopard C2 en route vers le Musée canadien de la guerre pour une démonstration publique. (gracieuseté de l'USPFC)



Le CH-146 : un hélicoptère armé pour l'Armée de terre canadienne

par le major Danny Houde, CD

INTRODUCTION

La décision de remplacer les hélicoptères Chinook, Kiowa et Twin Huey par un parc unique d'hélicoptères utilitaires CH-146 Griffon a eu des répercussions importantes et néfastes sur la capacité opérationnelle globale de l'armée, car l'aviation tactique s'est débarrassée des moyens qui permettaient à l'armée d'exécuter des missions de transport moyen et de reconnaissance aérienne. Cette décision a en pratique limité le soutien que l'aviation tactique assure à la Force terrestre aux tâches de soutien logistique du combat et d'appui au combat qui conviennent à un hélicoptère utilitaire léger. Heureusement, l'armée de terre et l'armée de l'air ont toutes deux reconnu cette lacune et elles prennent maintenant conjointement part à un programme d'acquisition d'un système électro-optique de reconnaissance, de surveillance et d'acquisition d'objectifs (ERSTA) dernier cri destiné au Griffon.¹ Cette tournure positive des événements va rapprocher le Griffon de son énoncé des besoins original et permettre à l'aviation tactique de jouer un rôle actif dans les opérations d'information et les fonctions de combat telles que l'appui-feu. Néanmoins, même si l'ensemble ERSTA permettra à l'aviation tactique d'aider de façon substantielle l'armée à accroître sa puissance de combat,² il existe une meilleure possibilité d'optimiser le potentiel du Griffon. Si l'équipage d'un Griffon équipé d'un ensemble ERSTA peut procéder à l'acquisition, à l'identification et à la désignation d'un objectif, la logique veut que le commandant d'une force terrestre lui demande ensuite s'il peut l'attaquer. Il est donc évident que l'étape qui devrait de préférence suivre

consiste à donner à l'armée les moyens d'exécuter avec précision des feux dans toute la profondeur de l'espace de combat. C'est là une tâche idéale pour un hélicoptère armé.

Le présent article affirme que pour être efficace dans l'espace de combat moderne la Force terrestre doit être appuyée par des hélicoptères armés, rôle dont l'actuel CH-146 pourrait à la suite de l'acquisition d'un ensemble

montrent l'inconstance du nouvel ordre mondial. Si l'on regarde vers l'avenir, l'environnement géopolitique et économique mondial n'augure rien de bon. Les économies fragiles de la Russie et de bon nombre de pays d'Amérique du Sud, la puissance croissante de la Chine communiste et le nombre élevé des régimes parias font peser une réelle menace, directe ou indirecte, sur la sécurité du Canada. Comme on le lit dans *L'Armée de terre du Canada*, « les instruments de guerre et de violence de grande portée ne seront plus réservés aux États-nations, fait sans précédent dans l'ordre mondial³ » (traduction libre).

« ... il existe une meilleure possibilité d'optimiser le potentiel du Griffon. »

d'armes relativement peu coûteux et puissant se charger. La discussion commence par un examen de la nature des conflits et son influence sur l'espace de combat de l'avenir. Elle est suivie d'une étude du rôle des hélicoptères armés dans cet espace de combat qui présente le CH-146 comme le seul candidat possible à ce rôle. De là, l'article traite brièvement de trois questions clés : le type d'arme que le CH-146 pourrait porter, les missions qui pourraient être assignées à un Griffon armé et l'aspect financier de l'acquisition des armes du Griffon.

LA NATURE DES CONFLITS ET L'ESPACE DE COMBAT DE L'AVENIR

Au cours de la décennie qui a suivi la chute de l'ancienne Union soviétique, différents événements tragiques survenus de par le monde ont mis en évidence la précarité de la paix et de la sécurité internationales. La guerre du Golfe et les conflits dont Haïti, la Somalie, le Rwanda, la Bosnie et maintenant le Kosovo ont été victimes

Quel effet cette situation a-t-elle sur l'armée? D'abord, elle consolide un besoin existant, soit que l'armée doit pouvoir en dépit de la fin de la confrontation bipolaire et du fait que la guerre totale constitue une possibilité éloignée mener des opérations dans tout le spectre des conflits et dans tout le continuum des opérations. L'armée est maintenant plus susceptible de prendre part, seule ou au sein des forces d'une coalition, à des conflits de faible à moyenne intensité dans lesquels l'adversaire, même les pays du Tiers Monde, dispose d'une large gamme de systèmes d'armes perfectionnés.⁴ L'armée doit en conséquence mettre l'accent moins sur la guerre et davantage sur les opérations autres que la guerre, dans lesquelles la démarcation entre opération de combat et opération sans combat est trop souvent mal définie.

Le deuxième point pris en considération est le fait que la croissance exponentielle de différents secteurs technologiques clés est en train de révolutionner la conduite de la guerre. Des systèmes d'information, de guidage et d'armes de précision

nouveaux et puissants permettent maintenant d'intégrer soldats et machines afin d'appliquer une puissance de combat synchronisée avec une vitesse, une précision et une létalité sans précédents. Le résultat est que les engagements tactiques vont se dérouler sur un « champ de bataille élargi qui occupe davantage d'espace dans la profondeur et dans le temps⁵ ». C'est un fait que l'ancien chef d'état-major de l'armée américaine, le général Sullivan, a résumé ainsi : « Nous pouvons nous représenter le champ de bataille comme un cube qui compte trois dimensions – l'espace, la vitesse et le temps. Aujourd'hui, le cube grandit rapidement. Grâce aux progrès technologiques, les opérations de combat se déroulent aujourd'hui sur de plus grandes étendues (largeur, profondeur et altitude accrues), rapidement et de façon plus continue que jamais avant dans l'histoire de la guerre. Les actions ennemis et amies se déroulent... à un rythme étonnant.⁶ » En conséquence, l'armée doit être prête à mener des opérations dans un environnement complexe qui, d'un champ de bataille linéaire bidimensionnel, s'est transformé en espace de combat non linéaire tridimensionnel.

Le troisième et dernier point est que l'armée doit être dotée d'un équipement qui est conçu en vue d'opérations menées dans tout l'espace de combat non linéaire et qui est capable de les mener. Il en va de même des forces - comme l'aviation tactique - chargées d'appuyer la Force terrestre. Pour survivre dans cet environnement tridimensionnel agrandi, il est impératif que l'armée puisse combattre au-delà de la zone du combat rapproché, de manière à inclure les opérations dans la profondeur et les opérations dans la zone arrière. Elle doit de plus pouvoir livrer simultanément les trois types de combats; c'est un défi difficile que seules des forces équilibrées structurées, entraînées et équipées à cette fin peuvent relever.⁷ Ainsi que nous le verrons dans la partie suivante de l'article, aucun système d'arme moderne autre que l'hélicoptère armé ne peut actuellement et dans un avenir prévisible donner au commandant des forces terrestres les moyens de maximiser l'application de la puissance

de combat dans tout le spectre des conflits.

L'IMPORTANCE DES HÉLICOPTÈRES ARMÉS DANS L'ESPACE DE COMBAT MODERNE

Il pourrait maintenant être utile de définir ce qu'est un hélicoptère armé. Au sens le plus large du terme, c'est un hélicoptère qui porte différents systèmes d'arme qui font partie intégrante de l'hélicoptère ou qui peuvent quand le besoin existe être fixés à la cellule. On retrouve dans cette catégorie d'hélicoptères trois sous-catégories appelées hélicoptère anti-char, hélicoptère de reconnaissance armé et hélicoptère d'attaque.⁸ Même si chaque type a des capacités parti-

à longue portée et leurs systèmes d'arme de précision leur permettent d'accomplir toute une gamme de missions de combat. Leur polyvalence offre au commandant de l'armée de terre la possibilité de fixer et de frapper simultanément les forces ennemis, de jour ou de nuit, dans toute la profondeur de sa zone d'opérations.

L'opération Tempête du désert a été la première fois où des hélicoptères armés (surtout des hélicoptères d'attaque) servaient depuis la guerre du Vietnam dans un conflit de cette ampleur. Même si leurs succès peuvent en partie être attribués à la nature de l'environnement dans lequel ils combattaient (maîtrise de l'air, absence virtuelle de défense aérienne et vastes étendues désertiques qui sont idéales

« Aucun système d'arme moderne autre que l'hélicoptère armé ne peut [...] donner au commandant des forces terrestres les moyens de maximiser l'application de la puissance de combat. »

culières, leur réunion à l'intérieur de la même catégorie générale d'hélicoptères armés atteint toujours l'objectif de la présente partie de l'article : démontrer pourquoi les hélicoptères armés sont devenus une composante essentielle, sinon le « cœur », de toute armée moderne.⁹ Se fermer les yeux à cet égard, ce serait faire comme quelqu'un qui, après la Première Guerre mondiale, n'aurait pas reconnu l'importance de l'avion ou du char.

Les hélicoptères armés modernes ont des caractéristiques propres qui conviennent bien au combat dans l'espace de combat tridimensionnel. La toute première est leur liberté de mouvement par rapport aux obstacles naturels ou artificiels, qui leur procure une mobilité qui ne saurait être dépassée. De fait, leur vitesse (qui peut atteindre cinq kilomètres à la minute), leur distance franchissable (qui peut atteindre 1200 kilomètres), leurs capteurs à haute performance, leur aptitude à assurer des communications

pour l'utilisation de capteurs et de systèmes d'arme à longue portée), l'essentiel est qu'ils ont eu un rendement remarquable.¹⁰ En dépit du fait que ces hélicoptères armés étaient conçus pour combattre les pays du pacte de Varsovie dans un théâtre européen plus encombré, il est douteux qu'ils domineraient la bataille terrestre en Europe dans la mesure où ils l'ont fait au Moyen-Orient. Qu'ils soient utilisés de façon autonome ou, mieux encore, de concert avec d'autres moyens de combat afin d'obtenir un effet de synergie dans le plan de manœuvre, les hélicoptères armés sont essentiels pour que le commandant puisse imposer le tempo des opérations et dominer l'ennemi.¹¹

Au moment où le Canada se prépare à envoyer des troupes terrestres et des hélicoptères en Macédoine, et peut-être au Kosovo, on se demande à quel point notre contribution à la démonstration de force de la coalition gagnerait en efficacité si le Griffon était

équipé d'armes de précision et d'autres armes.

ARMER LE GRIFFON : UNE SOLUTION VIABLE

Dans son article *Quelques réflexions sur l'Armée de terre du XXI^e siècle*, le lieutenant-colonel Cessford, de la Direction - Concepts stratégiques (Opérations terrestres), incite

l'armée à appuyer à court terme « sans réserve le développement... de variantes armées du GRIFFON ». À long terme, il suggère que l'armée « doit faire tout son possible pour se doter de ressources d'aviation d'attaque¹² ». Le dure réalité, pour les

moyennes puissances telles que le Canada, c'est que ce sont les contraintes financières et politiques, pas nécessairement les meilleurs intérêts des forces armées, qui continuent de dicter l'acquisition de l'équipement militaire. Dans ce contexte, la probabilité que le Canada achète au cours des 25 prochaines

années de coûteux hélicoptères d'attaque tels que l'Apache ou le Super Cobra est essentiellement nulle. Armer le CH-146 constitue par conséquent la seule solution qui s'offre de fournir à l'aviation tactique ce potentiel de combat amélioré. Cet énoncé plutôt énergique soulève un certain nombre de question que le reste de l'article traite, encore que de façon condensée.

puissant des hélicoptères de sa catégorie. Néanmoins, il a assez de puissance et de vitesse pour bien jouer ce nouveau rôle. Sa manœuvrabilité, sa stabilité, son bus de données doté d'une grande capacité¹³ et son avionique perfectionnée se conjuguent pour faire du CH-146 une bonne plate-forme qui peut recevoir différents systèmes d'arme. Par exemple, la photographie de la page couverture montre un Griffon équipé de deux missiles Hellfire guidés par laser (le CH-146 peut en recevoir un maximum de quatre), d'une mitrailleuse GAU 19 (calibre 0,50, cadence de 1 000 ou 2 000 coups à la minute) et du canon à faible recul LR 30 (30 mm)¹⁴.

Ce type d'ensemble d'armement donne au commandant des forces terrestres le moyen de soumettre vite et avec précision l'ennemi à une puissance de feu substantielle. De plus, les possibilités que le système ERSTA offre améliorent la survie de l'hélicoptère en permettant à l'équipage de tirer depuis une distance de sécurité qui peut

« ... si elle n'a pas pour l'appuyer des hélicoptères armés, l'armée va trouver de plus en plus difficile d'être dans l'espace de combat moderne une force vraiment crédible et efficace. »

Ensembles d'armes. Fondamentalement, tous les modèles d'hélicoptères peuvent être équipés de différents systèmes d'arme. Toutefois, la puissance des moteurs, les limites de poids et la fatigue du matériel sont des facteurs techniques importants qui limitent le choix des armes. Il est vrai que le Griffon n'est pas le plus rapide ni le plus

d'ensemble d'armement donne au commandant des forces terrestres le moyen de soumettre vite et avec précision l'ennemi à une puissance de feu substantielle. De plus, les possibilités que le système ERSTA offre améliorent la survie de l'hélicoptère en permettant à l'équipage de tirer depuis une distance de sécurité qui peut

MISSIONS DES HÉLICOPTÈRES TACTIQUES			
COMBAT	APPUI AU COMBAT	SOUTIEN LOGISTIQUE DU COMBAT	OPÉRATIONS AUTRES QUE LA GUERRE
Direction et conduite du tir	Évacuation sanitaire	Évacuation sanitaire aérienne	Aide au pouvoir civil
Reconnaissance et surveillance	Commandement et liaison	Transport logistique	Opérations antidrogue
Opérations aéromobiles	Transport tactique		Contre-terrorisme
Opérations antiblindés / attaque	Extraction		Opérations de paix
Sécurité des flancs et sécurité de la zone arrière			Aide humanitaire
Opérations spéciales			
	Possibilités limitées		Possibilités complètes

TABLEAU 1 : Missions tactiques que l'addition d'un système ERSTA et d'ensembles d'armes permet

atteindre de quatre à huit kilomètres (10 kilomètres ou plus dans un environnement complètement permissif tel que le désert).

Missions. Avant de suggérer des rôles et des missions qui pourraient être donnés à un Griffon armé dans l'espace de combat moderne, permettez-moi une lapalissade : peu importe les types d'armes dont le Griffon est doté, elles n'en feront pas un hélicoptère d'attaque et il est donc tout à fait futile d'essayer de le comparer à cette catégorie d'hélicoptère. Cela étant dit, quels sont les types de missions qu'un Griffon armé pourrait de façon réaliste accomplir? Plusieurs tâches sont selon la nature et l'intensité du conflit possibles. Dans un conflit de haute intensité contre un adversaire moderne, les tâches typiques seraient vraisemblablement des tâches de sécurité de la zone arrière, de contre-pénétration, de protection des flancs et d'escorte des convois et des opérations aéromobiles. Dans les conflits de faible à moyenne intensité, des opérations de nature plus offensive seraient possibles. L'exécution de feux d'appui au profit de la force de couverture, de missions d'extraction, de missions de reconnaissance armée et de missions antiblindés sont aussi des possibilités.

Deux observations importantes s'imposent ici. En premier lieu, toutes les tâches susmentionnées pourraient être confiées au même hélicoptère qui, quand il n'est pas armé, pourrait toujours accomplir différentes missions utiles, par exemple assurer le transport aérien logistique et l'évacuation sanitaire et servir de poste de commandement aérien. En second lieu, ce qui est plus important, est le fait que les moyens de formation et le personnel, qui sont limités, vont continuer d'avoir une incidence directe sur les types de missions en vue desquels le personnel navigant peut se qualifier. Étant donné la formation dont le personnel navigant a actuellement besoin afin d'acquérir et de conserver les compétences nécessaires pour effectuer des tâches de soutien logistique du combat, il sera en raison de la mise en service du système ERSTA et, peut-être, de celle d'ensembles d'armes trop coûteux de donner à tous les équipages les compétences voulues pour effectuer

toutes les tâches. Il faudra arriver à un compromis, ce qui va nécessiter des choix dans les missions assurées. Les commandants doivent comprendre que comme un type unique d'hélicoptère sera chargé d'exécuter tous les types de missions, ils auront de dures décisions à prendre relativement au type de soutien assuré par le Griffon, armé ou non, qui sera le plus important pour eux et à la phase des combats auquel il sera nécessaire. Bref, la 1^{re} Escadre devra pouvoir tout faire, sauf qu'elle n'aura pas à le faire en même temps. Néanmoins, la polyvalence du Griffon offre au commandant des forces terrestres une

Sans analyse des coûts approfondie, il est très difficile de déterminer le coût de la formation du personnel navigant et des techniciens. Toutefois, il serait pour environ un million de dollars canadiens possible de modifier le simulateur de vol du CH-146 afin d'inclure la simulation des armes.¹⁸ Outre qu'elle permet au personnel de s'entraîner dans un meilleur environnement et dans des conditions moins dangereuses que lorsque des munitions réelles sont utilisées (par simulation d'objectifs en mouvement, de conditions variables d'éclairage et de visibilité, de situations d'urgence et ainsi

« ... la polyvalence du Griffon offre au commandant des forces terrestres une souplesse que l'hélicoptère d'attaque ne possède pas. »

souplesse que l'hélicoptère d'attaque ne possède pas¹⁵. Le tableau qui suit présente de façon graphique les possibilités opérationnelles améliorées du CH-146 associées à l'addition du système ERSTA et des ensembles d'armes¹⁶.

Cout. Tôt ou tard, la question revient à ceci : combien l'achat de cet ensemble d'armes va-t-il coûter et qui va payer? Même si la présente section ne se veut pas une analyse des coûts exhaustive, elle touche les deux aspects. Le coût estimatif, en dollars américains, des différents éléments de l'ensemble d'armes décrit plus haut est le suivant.¹⁷

a. Armature sur laquelle toutes les autres armes sont placées	175 000 \$
b. Mitrailleuse GAU-19	250 000 \$
c. Canon LR-30	350 000 \$
d. Armature, rampe de Hellfire, lanceurs et logiciel	450 000 \$
e. Missile Hellfire (pièce)	40 000 \$
f. Roquette CRV-7, incluant la charge militaire (pièce)	8 000 \$

de suite), l'utilisation du simulateur prolongerait la vie utile des aéronefs et des armes et permettrait des économies substantielles en heures de vol et en munitions.

Il n'est toutefois pas simple de déterminer qui devrait assumer le coût de l'équipement. D'une part, la 1^{re} Escadre est une formation de l'armée de l'air chargée d'appuyer l'armée de terre au moyen de l'aviation tactique. À ce titre, l'armée de l'air a la responsabilité de veiller à ce que l'aviation tactique soit équipée comme il convient pour accomplir sa mission en appui de l'armée.¹⁹ De l'autre, l'armée de terre a manifestement tout intérêt à obtenir l'énorme potentiel qu'un Griffon armé apporterait dans le nouvel espace de combat. À ce titre, l'armée de terre ferait bien de songer sérieusement à acquérir les systèmes d'arme ou, à tout le moins, d'envisager un accord de partage des coûts avec l'armée de l'air. La nécessité de disposer des moyens en question devrait l'emporter sur les querelles entre éléments de capacité concernant la source des fonds. L'armée de terre et l'armée de l'air vont en fin de compte toutes les deux devoir appuyer le projet et notamment, au besoin, en assumer le coût.

CONCLUSION

La paix et la sécurité mondiales diminuent chaque fois qu'un nouveau conflit régional survient. Dans ce contexte, la communauté internationale va continuer de demander l'aide du Canada. En conséquence, l'armée de terre va continuer à être déployée dans des parties de plus en plus dangereuses du monde afin de mener de difficiles opérations de combat dans des conflits de faible, de moyenne ou même de haute intensité. Qui plus est, ces conflits armés vont se dérouler dans un nouvel environnement qui sera l'espace de combat tridimensionnel non linéaire.

Dans cet espace de combat, c'est le commandant des forces terrestres qui comprend à fond les possibilités uniques que l'aviation tactique apporte à son aptitude à livrer simultanément le

combat dans la profondeur, le combat rapproché et le combat dans la zone arrière qui a nettement l'avantage. Même si la 1^{re} Escadre est équipée d'hélicoptères modernes, la version actuelle du CH-146 ne peut pas exécuter des missions de combat. La mise en service du système ERSTA, d'ici à deux ans, va grandement améliorer ses possibilités tactiques et notamment son aptitude à exécuter des missions de reconnaissance, de surveillance et d'appui-feu. Malgré l'enthousiasme que suscite au sein de l'armée de terre le potentiel additionnel que le système ERSTA va apporter, nous affirmons ici que si elle n'a pas pour l'appuyer des hélicoptères armés, l'armée va trouver de plus en plus difficile d'être dans l'espace de combat moderne une force vraiment crédible et efficace.

Le temps est venu pour les Forces canadiennes d'acquérir ce moyen de

combat essentiel. Même si la réalité financière et politique empêchera dans un avenir prévisible l'acquisition d'hélicoptères d'attaque de haute performance, l'achat d'ensembles d'armes perfectionnées et puissantes d'un coût abordable destinées au Griffon est une solution de rechange qui donne un multiplicateur de forces économique. En fait, nous prétendons ici que c'est la seule solution viable. Pour ce qui est de la question importante du financement, nous concluons que les hélicoptères armés ont une telle importance pour la puissance de combat de l'armée - ainsi que le pensent bon nombre de ses officiers supérieurs - que cette dernière devrait faire pression en vue de l'acquisition de ce moyen.



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le major Danny Houde est entré dans les Forces canadiennes en 1983 via le PFAO et est titulaire d'un baccalauréat avec spécialisation en arts et sciences militaire. Il a été pilote de CH 135 Twin Huey au 408^e Escadron tactique d'hélicoptères et instructeur au 403^e Escadron d'entraînement opérationnel d'hélicoptères. Il a aussi été stagiaire à la 6^e Escadrille d'hélicoptères de manœuvre du 3^e Régiment d'hélicoptères de combat, en France, où il a occupé le poste de commandant adjoint d'escadrille. Durant son stage, il a obtenu les qualifications applicables aux hélicoptères SA-330 Puma et SA-342 Gazelle. À son retour au Canada, en 1995, il a occupé le poste d'officier d'état-major au quartier général du 10^e Groupement aérien tactique. Lorsque le QG a été dissous, il est passé au quartier général de la 1^{re} Escadre, où il a jusqu'en juillet 1998 été chargé de planifier les activités du quartier général. Il a ensuite entrepris des études à temps plein au Collège militaire royal du Canada en 1999 et a obtenu son baccalauréat en mai 2000. À l'étranger, il a aussi servi une fois au sein de la Force multinationale et d'observateurs, dans le Sinaï, en Égypte, et a été officier des opérations aériennes au quartier général de la force militaire de la Mission des Nations Unies en République centrafricaine (MINURCA). Le major Houde a suivi le Cours de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne et est diplômé du Collège d'état-major des Forces canadiennes. Il est actuellement le commandant adjoint du 400^e Escadron tactique d'hélicoptères et travaille à obtenir une maîtrise en gestion et politique de défense au Collège militaire royal du Canada.

NOTES

1. Au total, 10 systèmes équipés de marqueurs de cibles à laser intégrés vont être achetés à un coût d'environ 15 millions de dollars. La livraison des premiers systèmes devrait commencer en 2001. Le système ERSTA va faciliter l'intégration des munitions à guidage de précision comme le missile Hellfire et la roquette CRV-7.
2. D'après la B-GL-300-002/FP-001, *Doctrine tactique de la Force terrestre*, la puissance de combat découle de l'intégration de six fonctions de combat : le commandement, les opérations d'information, la manœuvre, la puissance de feu, la protection et le maintien en puissance. Équipé du système ERSTA et armé, le CH-146 peut appuyer toutes les fonctions de combat.
3. B-GL-300-000/FP-001 *L'Armée de terre du Canada*, p.113.
4. *Army Aviation*, 31 octobre, p. 8 (l'auteur devrait inclure le nom de l'auteur, le titre de l'article et l'année de la publication).
5. Document du major Putt : *Canadian Manoeuvre Troops: a New Model Army for the Next Millennium*, p. 7. Document écrit aux fins de l'exercice New Horizons afin de satisfaire aux exigences du cours du Collège des Forces canadiennes relatives aux aptitudes à communiquer, 1997-1998.
6. *Army Aviation*, 31 mai, 1992, p. 4. 8 (l'auteur devrait inclure le nom de l'auteur et le titre de l'article).
7. Lieutenant-Colonel Cessford M., CD. *Quelques réflexions sur l'Armée de terre du XX^e siècle*. Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre, vol. 2, numéro 1, février 1999, p.37.
8. Les hélicoptères antichars tels que le Gazelle français, le Lynx britannique, le Cobra américain et le MI-28 russe sont armés de manière à détruire des chars. Les hélicoptères d'attaque tels que l'Apache américain, le Tigre franco-allemand, le Mangusta italien et le MI-24 Hind russe sont conçus de manière à attaquer et à détruire une large gamme d'objectifs. Enfin, les hélicoptères de reconnaissance armés comme l'OH-58D américain, le MD-500 et le BO-105 allemand sont des hélicoptères de reconnaissance ordinaires équipés d'un nombre limité de systèmes d'arme afin d'attaquer et de détruire des objectifs inopinés. La prochaine génération d'hélicoptères de combat ultra-perfectionnés tels que le Comanche américain vont donner une quatrième catégorie : le premier hélicoptère de combat vraiment polyvalent. Ces hélicoptères vont grâce à leurs puissants capteurs ISTAR, à l'amélioration de la survie que leur procure la technologie de discrétion et à une gamme étonnante d'armes de haute technologie dominer l'espace de combat.

9. Dans *Canadian Manœuvre Troops: a New Model Army for the Next Millennium*, le major Putt souligne l'importance de l'aviation tactique dans les conflits modernes. Il décrit en particulier l'utilité de l'hélicoptère d'attaque, qui est pour lui le « cœur de l'armée du XXI^e siècle dans tout le spectre des conflits. » Il présente également un intéressant concept de bataillon d'aviation interarmes (BAIA) qui serait un élément d'une nouvelle brigade de manœuvre interarmes (BMIA) des forces du XXI^e siècle.

10. Comme le signalent Nordeen et Barnes dans leur article publié dans *Military Technology*, « les munitions tirées par des hélicoptères ont été responsables du lot le plus important des véhicules blindés détruits. Quelque 2 880 missiles HELLFIRE ont été tirés avec une probabilité d'atteinte supérieure à 75 %; pour leur part, les hélicoptères GAZELLE de la coalition ont tiré 328 missiles HOT avec une probabilité d'atteinte tout aussi impressionnante et les hélicoptères COBRA et LYNX ont tiré plus de 600 missiles TOW. Les hélicoptères ont ouvert un chemin en vue à la rapide poussée blindée effectuée profondément en Iraq et ont joué un rôle déterminant dans la destruction des forces irakiennes qui occupaient le Koweït. »

11. Manuel FM-100 sur l'aviation de l'armée américaine, *Army Aviation Operations*, chap. 2, p. 1.

12. Lcol Cessford, p.39.

13. Le bus de données du CH-146 est essentiellement une « autoroute de l'information » qui sert à transporter les données qui proviennent des capteurs, des instruments, des systèmes informatiques et de l'équipement auxiliaire de l'aéronef et les données qui leur sont destinées. D'après les experts techniques du QG de la 1^{re} Escadre, le bus de données du GRIFFON n'est utilisé qu'à 40 % de sa capacité et il pourrait facilement permettre l'utilisation d'un ensemble d'armes.

14. Cette photo est authentique et a été prise en 1998, quand la 1^{re} Escadre a aidé des entrepreneurs américains à réaliser des essais strictement statiques. Elle n'est qu'un exemple de ce que la variété des armes qui existent sur le marché international permet. Ainsi, la roquette canadienne guidée par laser CRV-7, qui vole à Mach 5 et se présente en nacelles de 3, de 7, de 19 ou de 28 roquettes, pourrait aussi équiper le GRIFFON. Aux pages 166 et 167 de leur livre *Hélicoptères de Combat*, Gunston et Spick montrent plus de 30 types de systèmes d'arme différents dont l'hélicoptère britannique Lynx (qui a des dimensions et des performances semblables à celles du CH-146) peut être doté.

15. Brassey's *Military Helicopters*, p. 88.

16. B-GA-440 *L'aviation tactique en opérations*, p.11.

17. L'évaluation des coûts provient de l'officier de la section A7 Besoins et équipement du QG de la 1^{re} Escadre qui a pris part aux essais statiques. L'armature est l'élément essentiel du système d'arme et il faudrait en acheter une quantité suffisante pour équiper le nombre désiré d'hélicoptères prévu par le concept d'opérations applicable à un Griffon armé. D'autres types d'armes seraient achetés en quantité

suffisante pour satisfaire aux exigences des missions, là encore conformément au même concept d'opérations.

18. L'évaluation des coûts provient du gestionnaire du cycle de vie du matériel du simulateur de vol du CH-146, c'est-à-dire du DPEAGSRC, au QGDN.

19. Le manuel de doctrine *Surgir du soleil* de l'armée de l'air traite des opérations de l'aviation tactique et indique clairement que son rôle est d'exécuter des missions aériennes d'appui-feu, de reconnaissance et de mobilité en appui de la Force terrestre.

BIBLIOGRAPHIE

Canada, ministère de la Défense nationale, B-GL-300-002/FP-001. *Doctrine tactique de la Force terrestre*. Publié avec l'autorisation du Chef d'état-major de la Défense, 1997-05-16.

Canada, ministère de la Défense nationale, B-GL-300-003/FP-001. *Le commandement*. Publié avec l'autorisation du Chef d'état-major de la Défense.

Canada, ministère de la Défense nationale, B-GA-440. *L'aviation tactique en opérations*. Publié avec l'autorisation du commandant de la 1^{re} Escadre, 1998.

Gunston Bill et Spick Mike. *Hélicoptères de combat*. France, Groupe Guilde Éditions Atlas s.a., 1989.

Everett-Heath E. J., Moss G. M., Mowat A. W et Reid K. E. *Military Helicopters*. Canada, Permagon Press Canada Ltd., 1990.

Lieutenant-colonel Cessford M., CD. *Quelques réflexions sur l'Armée de terre du XXI^e siècle*. Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre, vol. 2, numéro 1, février 1999.

Nordeen Lon O. et Barnes Scott. *Armed Scouts and Attack Helicopters in the Gulf Conflict*. Military Technology, vol. XV, numéro 8 (1991).

Document du major Putt : *Canadian Manœuvre Troops: a New Model Army for the Next Millennium*. Document écrit aux fins de l'exercice New Horizons afin de satisfaire aux exigences du cours du Collège des Forces canadiennes relatives aux aptitudes à communiquer, 1997-1998.

Major-général Grist R. D., OBE. *The Future : of the Armed Helicopter*. The RUSI Journal, vol. 136, numéro 2, été 1991.

Canada, ministère de la Défense nationale, *Surgir du soleil - Doctrine aérospatiale des Forces canadiennes*. Kelman Craig and Associates Ltd.

Opérations ISTAR de brigade

par le capitaine Dave Travers

Imaginez que, au cours d'une opération, les ressources de surveillance et d'acquisition d'objectif de votre brigade subissent de lourdes pertes. Il ne vous reste plus que des ressources minimales de reco longue distance, l'escadron de reco de la brigade ne dispose que de quatre véhicules, il ne reste plus qu'une seule troupe de guerre électronique (GE) et vous n'avez aucun véhicule aérien télépiloté (UAV), aucun aéronef de reco aérienne tactique (RAT) et aucun hélicoptère d'attaque (HA). Un cauchemar sur le champ de bataille. Pourtant, ce n'est pas un simple scénario : il s'agit de la *réalité* pour une brigade canadienne. C'est pour cette raison que la collecte d'information et le ciblage se font maintenant à l'aide d'un système de renseignement, surveillance, acquisition d'objectif et reconnaissance, plus communément appelé ISTAR. À noter que, bien que l'ISTAR ajoute une nouvelle dimension à la façon dont nous menons les opérations, il ne s'agit nullement d'un concept révolutionnaire. L'ISTAR est simplement le résultat d'une évolution née des besoins découlant du concept de guerre de manœuvre et de la réalité financière qui nous oblige à faire plus avec moins.

Au 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada, nous exploitons une cellule de coordination (CC) ISTAR depuis 1997. À titre de G2, j'ai la chance de mettre en œuvre l'ISTAR à l'intérieur de la brigade et de surveiller son enractement dans l'ensemble de la brigade au cours d'opérations et d'exercices. L'Opération Agricola/Kinectic avec la 4 (UK) Armoured Brigade a marqué le point culminant de mon expérience dans le domaine de l'ISTAR au niveau de la brigade. On m'avait chargé de planifier et de mener les opérations ISTAR au cours de la campagne aérienne et de l'entrée au Kosovo, ce qui m'a permis de tirer une foule de leçons au sujet de l'ISTAR. Les

concepts présentés dans le présent article reposent sur ces diverses expériences. Il ne faut toutefois pas les considérer comme la réponse finale à la question de savoir comment il faut mener des opérations ISTAR. Étant donné que la doctrine sur l'ISTAR n'est pas encore fixée définitivement, nous devons continuer d'ajuster les attributs fonctionnels du processus de manière que l'ISTAR s'intègre naturellement dans le processus de planification opérationnelle (PPO) et facilement dans les opérations de brigade.

LE PROCESSUS ISTAR

Pour que l'ISTAR soit efficace, il faut en tenir compte dès le début du PPO. Quand l'ennemi que nous combattions emploie une approche manœuvrière aux opérations, nous ne pouvons plus évaluer ses options en nous basant uniquement sur son dispositif ni utiliser les gabarits de doctrine de la guerre froide. Sur un champ de bataille moderne, notre ennemi aura étudié nos méthodes et élaboré une doctrine destinée à nous vaincre. Il ne nous rendra pas la tâche facile en venant s'empaler sur nos baïonnettes pendant que nous défendons avec acharnement l'Autobahn. Nous devons nous attendre à un ennemi qui combat selon une approche manœuvrière, qui sort des sentiers battus et tente de détruire nos forces en attaquant leur point le plus faible. Pour vaincre un ennemi moderne (ce qualificatif s'appliquant à sa façon de penser, et

non à son équipement), nous devons être capables de réfléchir plus vite que lui, de frapper plus fort que lui et d'exploiter au maximum tous les avantages que nous obtenons. La guerre de manœuvre est une façon de penser qui ne s'applique pas uniquement au mouvement des forces sur un champ de bataille. Une bataille menée selon une approche manœuvrière fait appel à toutes les ressources à la disposition des parties en présence, dont la GE, la déception, les opérations psychologiques (OPSPSY) et la contre-ingérence. Tous ces éléments sont inclus dans le plan d'opérations d'information, lequel

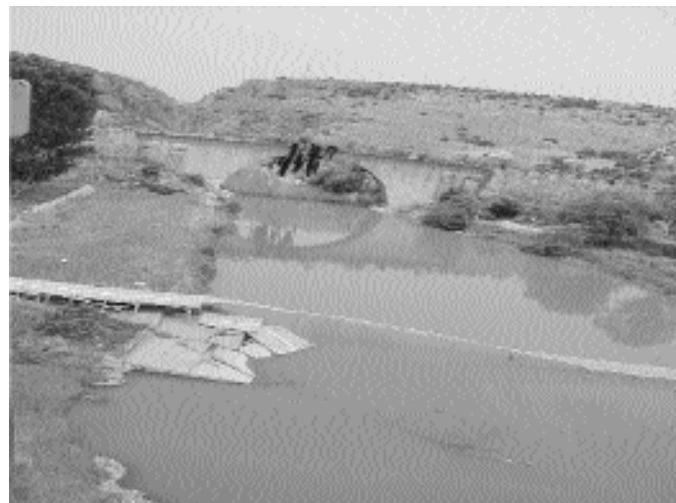


Figure 1. Larges bandes de tissu noir déposées sur un pont pour tromper les ressources de surveillance aéroportées et pont factice pour leurrer les systèmes de ciblage. (Emplacement : Itinéraire Duck, Kosovo)

revêt une importance capitale dans le succès d'une bataille menée selon une approche manœuvrière.

L'une des premières leçons tirées de la campagne aérienne au-dessus de la Serbie est que la déception est un élément crucial du plan de l'ennemi et donc, que la contre-déception devient un élément crucial des nôtres. Comme on peut le voir à la figure 1, les méthodes de déception n'ont pas besoin d'être très élaborées pour être efficaces.

La meilleure façon de contrer la déception consiste peut-être en une couverture ininterrompue par différents moyens, ce qu'il nous est impossible de faire actuellement compte tenu des ressources limitées à

notre disposition. Il devient donc primordial de repérer des équipements ou éléments clés émettant une signature, également appelés objectifs de grande importance/objectifs rentables (OGI/OR), qui nous avertissent

de l'intention de l'ennemi assez à l'avance pour que le commandant soit en mesure d'y faire échec. Pour ce faire, nous devons nous défaire de quelques-unes de nos idées préconçues sur les OGI/OR, et reconnaître en premier

ÉTAPE n° 1 Analyse tactique graphique de l'espace de bataille (ATG)	CYCLE RENS	CYCLE CIBLAGE	PROCESSUS ISTAR
Étape n° 2 Décrire l'espace de bataille			<ol style="list-style-type: none"> Indication provisoire de la zone d'intérêt particulier répertoriée (ZIPR)/zone d'intérêt comme objectif (ZICO)/du point de décision (PD) sur le calque ISTAR.
Étape n° 3 Évaluer la menace			<ol style="list-style-type: none"> Établissement de listes provisoires d'objectifs de grande valeur/rentables.
Étape n° 4 Déterminer les options de l'ennemi			<ol style="list-style-type: none"> Modification de la ZIPR/ZICO/du PD sur le calque ISTAR. Modification des listes d'objectifs de grande importance/rentables. Préparation d'une matrice directrice d'attaque provisoire.
Options soumises à un jeu de guerre		DÉCIDER	<ol style="list-style-type: none"> Préparation du calque ZIPR/ZICO/PD final. Préparation des listes OGI/OR et de la matrice directrice d'attaque (MDA) finales. Première planification des missions d'appui aérien rapproché, d'hélicoptères d'attaque et d'équipes interarmées d'attaque aérienne (JAAT), dans la mesure du possible.
	ORIENTATION		<ol style="list-style-type: none"> Diffusion du calque ISTAR, de la matrice des tâches ISTAR, de la LOGI, de la LOR et de la MDA.
	RECHERCHE	DÉTECTOR	<ol style="list-style-type: none"> Tous les ZIPR/ZICO/PD attribués sont actifs et les unités désignées travaillent à la recherche d'information
	EXPLOITATION		<ol style="list-style-type: none"> Les données recueillies sont traitées de manière à donner au commandant une connaissance de la situation et on en évalue la valeur comme données de ciblage.
	DIFFUSION		<ol style="list-style-type: none"> Transmission de comptes rendus du renseignement (INTREPS) sur le réseau radio de combat (RRC) pour une connaissance de la situation tous azimuts. En même temps, les données sur les objectifs sont transmis à la cellule de coordination des feux d'appui (CCFA), à l'officier du renseignement la brigade (ORAB), au G3 Avn, au G3 Air et à l'élément de GE.
		ENGAGER	<ol style="list-style-type: none"> Les objectifs sont engagés selon la MDA à l'aide d'information provenant de deux sources.
		ÉVALUER	<ol style="list-style-type: none"> Missions d'estimation des dégâts de combat (BDA), selon la matrice des tâches ISTAR afin de confirmer si un nouvel engagement est nécessaire.

TABLEAU 1 : Le processus ISTAR

BASE DU PROCESSUS ISTAR

qu'il n'est pas nécessaire de détruire immédiatement un OGI ou un OR. Un OGI ou un OR que l'on garde sous surveillance peut nous fournir assez

**« ... la doctrine sur l'ISTAR
n'est pas encore fixée
définitivement »**

d'indications sur l'intention de l'ennemi pour que nous puissions choisir le moment et l'endroit où nous attaquerons ou exécuterons des manœuvres de contre-mouvement. En surveillant l'OGI ou l'OR, nous pouvons choisir le moment où, en le détruisant, nous infligeons le plus de dommages possible et nuisons le plus à l'ennemi en le privant de cette ressource. Le tableau 1 illustre le processus ISTAR employé par le 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada (GBMC) ainsi que les éléments de doctrine sur lesquels il repose :

Comme on peut le voir au tableau 1, le processus ISTAR comme tel est le résultat d'une combinaison de doctrines. Le processus s'amorce au cours de l'ATG, puise dans le cycle de ciblage, prend appui sur le cycle du renseignement, puis revient au cycle de ciblage pour boucler la boucle. Pour être efficace, le processus ISTAR doit être entamé le plus tôt possible. Nous avons découvert que l'étape 2 de l'ATG est le moment idéal pour déclencher le processus ISTAR. C'est à cette étape de l'ATG que nous définissons l'incidence de l'espace de bataille sur nos opérations et sur celles de l'ennemi par le biais d'une analyse du terrain qui mène à une évaluation de la façon dont l'ennemi pourrait mener ses opérations ainsi que du moment et de l'endroit où il pourrait le faire. À cette étape, on peut commencer à dresser les listes d'OGI/OR, à élaborer la MDA, à formuler les options générales et à bâtir la matrice ISTAR. C'est également à cette étape que nous en savons le moins au sujet de l'intention de l'ennemi et que le processus ISTAR est le plus vulnérable aux mesures de déception de l'ennemi. Même si nous sommes noyés sous l'information transmise par les

capteurs sophistiqués qui fournissent une quantité incroyable de données sur le dispositif de l'ennemi, nous ne connaissons toujours pas l'intention du commandant ennemi. Pour parler de ce dilemme entourant la planification, nous employons l'expression « processus 30-90-60-90 », qui signifie que nous connaissons à 30 % l'intention de l'ennemi

quand son plan opérationnel est achevé à 90 %. L'opération est lancée et le plan opérationnel n'est réalisable qu'à 60 %, mais maintenant, nous connaissons l'intention de l'ennemi à 90 %. Pour contourner en partie ce problème, le plan ISTAR doit être à la fois souple et redondant.

La souplesse permet de jumeler le bon capteur et le bon objectif. Quand vient le moment de déterminer la profondeur à laquelle s'enfoncera une ressource ISTAR de la brigade, il est important de ne pas perdre de vue la protection à accorder à la force. Par exemple, il faut que la taille et la distance d'une ZIPR restent gérables et que le capteur reste à l'intérieur du rayon d'action des ressources d'appui-feu de la brigade. Le Coyote est une ressource de grande importance et si on le déploie en territoire hostile sans appui-feu, il est probable que nous le perdions sans pouvoir le remplacer. La souplesse entre également en jeu au moment de dessiner le calque ISTAR.

nous soucier de la souplesse, nous devons nous demander si un objectif en particulier doit être confié à des ressources peu sophistiquées ou à des ressources très sophistiquées. Peu importe le degré de sophistication que peuvent atteindre nos systèmes de capteurs, nous ne devons pas perdre de vue le fait qu'un soldat muni de jumelles demeure une ressource très précieuse à employer sur le champ de bataille. C'est la façon dont nous combinons systèmes sophistiqués et systèmes peu sophistiqués qui nous donne la souplesse dont nous avons besoin pour réussir nos opérations ISTAR. La redondance ou le chevauchement des systèmes est une question de priorisation des ZIPR/ZICO. Si une ZIPR est considérée comme critique à la mission du commandant, plusieurs ressources devraient la surveiller. Grâce à cette méthode connue sous le nom de méthode des doubles sources, nous pouvons assurer une couverture ininterrompue même si nous perdons l'une des ressources de surveillance affectées à une ZIPR critique.

CIBLAGE

En employant deux sources, on obtient également une confirmation en ce qui concerne la disposition de la cible et l'estimation des dégâts de combat (BDA). De plus, l'emploi de deux sources aide à prévenir les tirs fratricides. Au 1 GBMC, l'équipe ISTAR reporte systématiquement sur le calque ISTAR toute ressource déployée

« La bataille dans la zone arrière est tout aussi importante au succès de la mission que la bataille dans la profondeur et le combat rapproché. »

Dans la mesure du possible, les ZIPR/ZICO en profondeur devraient être confiées aux ressources qui possèdent la plus longue portée et qui sont les moins vulnérables (UAV, GE, RAT). Cependant, toute ressource déployée à l'avant et hors de la portée de l'appui-feu de la brigade pouvant être perdue, on ne veut pas que ces pertes compromettent la réalisation de la mission du commandant. En plus de

à l'avant de la limite avant de la zone de bataille (LAZB). De cette façon, toute l'information que nous possédons sur la force bleue (connaissance de la situation) peut être intégrée au cycle de ciblage, ce qui prévient l'engagement d'éléments amis. Au Kosovo, on a pu empêcher un tir fratricide au moins trois fois grâce à l'indication des ressources de surveillance amies sur le tableau ISTAR.

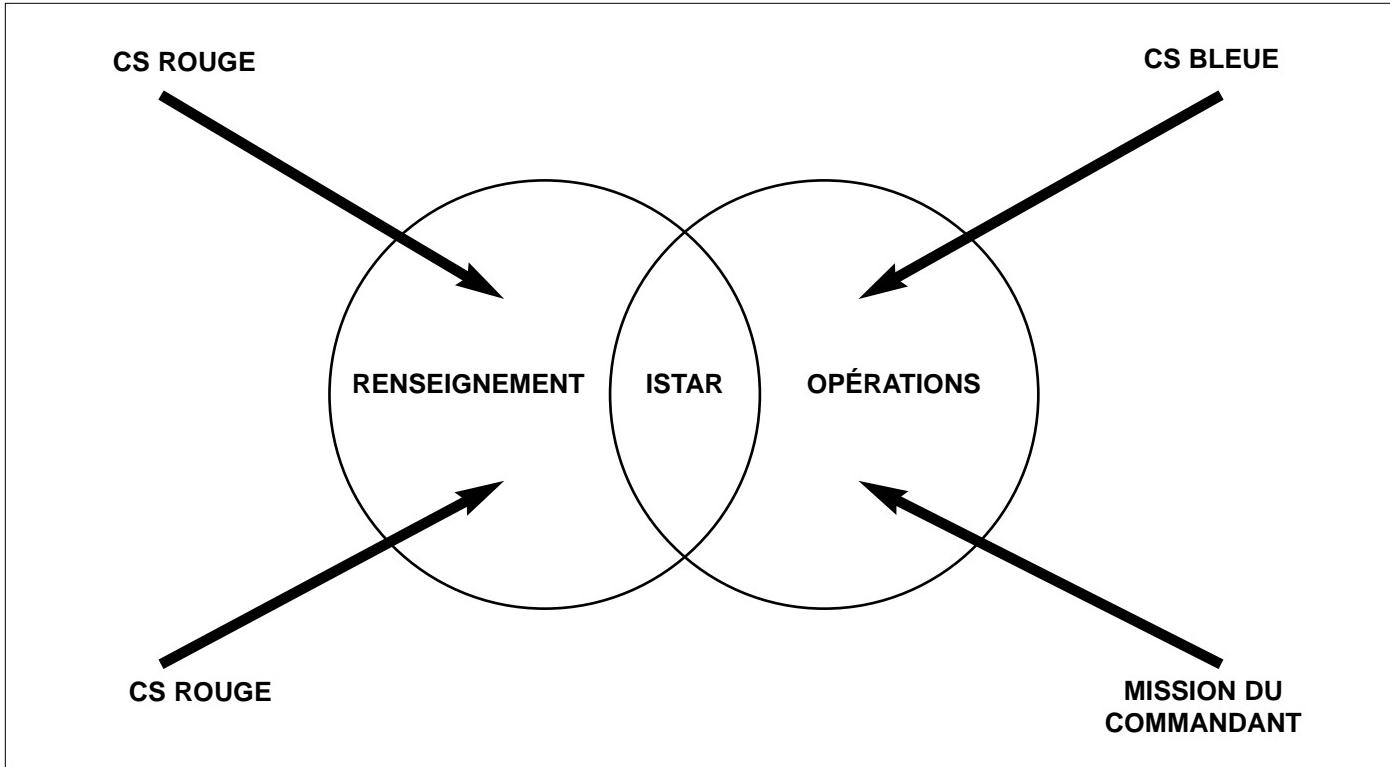


Figure 2 : L'ISTAR ne donne de bons résultats que lorsque les opérations et le renseignement sont fusionnés dans un but unique : mener à bien la mission.

Bien des gens croient que la CC ISTAR n'est rien de plus que l'ancienne cellule de recherche et d'analyse du renseignement (CRAR) utilisée par la 1^{re} Division du Canada. La CRAR fusionnait le renseignement tandis que l'ISTAR fusionne les opérations et le renseignement et permet une coordination dont le résultat est le rapprochement de ces deux entités. Certes, la CC ISTAR possède quelques-unes des caractéristiques organisationnelles et fonctionnelles de la CRAR; toutefois, elle pousse le processus plus loin que cette dernière en ce sens qu'elle peut engager des objectifs. Il est désormais possible d'engager l'ennemi de manière précise et économique tout en rapprochant les opérations et le renseignement, ce qui, sur un champ de bataille moderne, est indispensable au succès de la mission. Étant donné que l'ISTAR comporte une fonction de ciblage, un lien très étroit doit exister entre la CC ISTAR d'une part et la cellule des opérations de la brigade et toutes les ressources d'appui-feu de la brigade d'autre part. L'officier responsable de la CC ISTAR doit coordonner ses efforts de près avec le CCFA, l'élément de contrôle aérien

tactique (ECAT) et la cellule de coordination de guerre électronique (CCGE) afin d'assurer un ciblage précis et en temps opportun, ce qui permet d'obtenir un effet maximal en employant le moins de ressources possible. Pour ce faire, les listes d'OGI/OR doivent être établies en collaboration par le renseignement et le CCFA, ce qui donne une MDA extrêmement bien synchronisée. Comme on peut le voir à la figure 2, l'ISTAR fusionne les opérations et le renseignement et intègre à la mission du commandant l'information dont on dispose au sujet de la situation de la force rouge, de la force brune et de la force bleue. Cette fusion des opérations et du renseignement peut être transposée à n'importe quel niveau de commandement et se traduit par un réseau de partage de l'information durant le déroulement des opérations.

OPÉRATIONS DANS LA PROFONDEUR, OPÉRATIONS RAPPROCHÉES ET OPÉRATIONS DANS LA ZONE ARRIÈRE

Quand l'ISTAR est planifié et employé adéquatement, on distin-

gue facilement la ligne de démarcation qui existe entre la bataille ISTAR et le passage à la bataille de la brigade/du groupement tactique (GT). Une opération ISTAR est réussie si l'ennemi a dû changer ses plans ou mener des opérations sans disposer des multiplicateurs de force nécessaires et s'il n'a pu nous surprendre. Dans ce sens, l'ISTAR non seulement fournit une connaissance de la situation (CS) grâce à une surveillance du champ de bataille, mais couvre le plus grand secteur possible. Si l'on se place du point de vue de la connaissance de la situation, on peut dire que l'ISTAR permet aux commandants de suivre les actions de l'ennemi tout au long de la bataille et si l'on se place du point de vue de l'appui-feu, on voit que l'ISTAR permet d'engager les objectifs plus rapidement, améliore la précision et fournit des indications claires à ses éléments chargés d'estimer les dégâts de combat (BDA). En recherchant sans cesse de l'information sur le champ de bataille et en engageant des objectifs en profondeur, nous privons l'ennemi de ses multiplicateurs de force avant même qu'il puisse les employer contre nos ressources et nous permettons à notre

ZIPR / ZICO #	Descr	Indicateur	Resp surv	Prov info	Appui-feu	Remarques
ZIPR 001 ZICO 001, 001A	Défilé Kacanik	Ponts aux coord EM 2250-6922 et EM 2274-6895 prép pour destruction. Tunnels aux coord EM 2195-6964 et EM 2081-7325 également prép pour destruction. Inf, AC ou CCP retranchés pour couvrir voies d'approche.	Bie P Phoenix GE	Rens Génie CO CIM FHT	GAO	Le défilé Kacanik est une zone fortement minée. La 4 Armd Bde doit fournir un appui SAO à la 5 Abn Bde. Les ressources doivent entrer en action à H-3. KFOR en action à partir de maintenant jusqu'au jour J. La 12 (GE) Panzer Bde doit fournir un appui SAO durant la traversée du défilé par la 4 Armd Bde.
ZIPR 002	Sites de franchissement de rechange possibles	Nombreuses pistes menant vers le NORD, puis itinéraires améliorés.	À LA DEMANDE	Rens Génie CO CIM FHT		Itin pouvant servir à contourner le défilé Kacanik.
ZIPR 003 ZICO 003	Jonction T aux coord EM 155-741	Passage obligé pour des forces hostiles. Voie possible de contournement du défilé Kacanik.	Unité de flanc Bie P			
ZIPR 004 ZICO 004	Itin convergents à l'OUEST du village de Kacanik	La zone est fortement minée et les deux passerelles routières sont probablement prép pour destruction. Des éléments de la 4 Armd Bde pourraient être engagés par un tir direct et indirect à cet endroit.	Phoenix GE Bie P	Rens Génie CO CIM FHT	GAO	Le G2 coord la couverture et le minutage avec la 5 Abn Bde.
ZIPR 005 ZICO 005, 005A	Trois itin se fusionnant en un seul au village de STROCE.	Cet itin pourrait être utilisé par des forces hostiles pour envoyer en renfort des CCP et des VBCI dans la zone au SUD de UROSEVAC. Pourrait aussi servir d'itin de désengagement.	Unité de flanc			Coord G2 et unités de flanc pour vérifier couverture.
ZIPR 006 ZICO 006	Deux itin NORD-SUD convergeant avec un itin EST-OUEST.	La zone est minée et des posm défensives retranchées y ont probablement été aménagées pour des armes de tir direct. Après cette ZIPR, la mobilité s'améliore car le terrain est plus plat.	Phoenix GE Bie P KRH	CO CIM FHT	GAO AVN	
ZIPR 007 ZICO 007	Village de VITINA	Point de décision pour les forces hostiles : virage vers l'OUEST sur le flanc de la 4 Bde ou vers le NORD pour un désengagement.	Unité de flanc			Coord G2 et unités de flanc pour vérifier la couverture.

TABLEAU 2 : La matrice des tâches ISTAR (pp. 1 à 5) utilisée pour l'entrée au Kosovo le 12 juin 1999

Bie – Batterie Posn – Position Bde – Brigade Bde – Brigade Armd – Armoured (blindé) CCP – Char de combat principal Abn – Airborne (aéroporté) Avn – Aviation	Coord – Coordonnées, coordonner Inf – Infanterie AC – Antichar GAO – Group d'appui offensif OSG – Offensive Support Group CO CIM – Coopération civilo-militaire Itin – Itinéraire
---	---

commandant d'attaquer un ennemi qui ne peut compter sur son appui en profondeur. L'ISTAR scrute et détruit assez à l'avant pour miner l'ennemi depuis l'arrière jusqu'au front. Les GT n'ont plus qu'à se concentrer sur les éléments ennemis qui se trouvent dans leur secteur immédiat. Le passage s'effectue lorsque les GT de tête sont engagés par l'ennemi. À ce moment, l'ISTAR ne peut influer sur la bataille immédiate menée par le commandant, mais peut encore se diriger vers l'avant afin d'identifier et d'engager des ressources ennemis qui risquent de

nuire aux plans futurs du commandant. Il incombe alors aux GT d'informer le commandant du déroulement du combat rapproché.

Le fait qu'une unité ne possède aucune ressource de surveillance ne signifie pas qu'elle devrait être exclue du plan ISTAR. La bataille dans la zone arrière est tout aussi importante au succès de la mission que la bataille dans la profondeur et le combat rapproché. Des unités comme le bataillon des services, le peloton de police militaire et l'ambulance de campagne possèdent

d'importantes ressources de surveillance : les yeux des soldats. Ces unités se déplacent dans l'ensemble de la zone de responsabilité (ZR) de la brigade et on peut entraîner leurs membres à repérer les signes d'activités de forces spéciales ou de la cinquième colonne dans la zone arrière. Elles devraient donc être incluses dans la matrice des tâches ISTAR.

TÂCHES

Ce n'est pas le G2 qui attribue les tâches que l'on retrouvera dans le

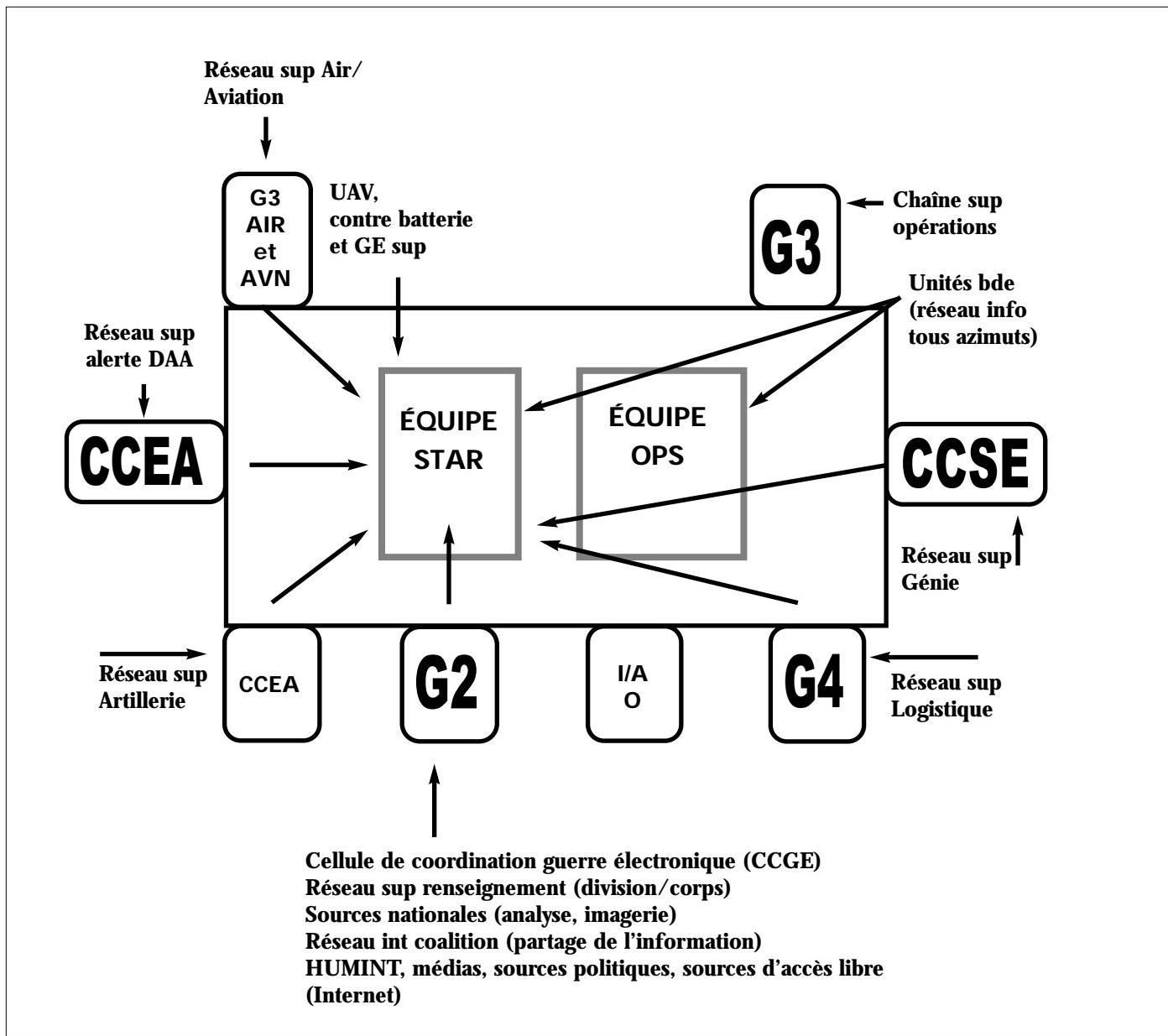


Figure 3 : Toute l'information ISTAR est acheminée à l'équipe ISTAR. Compte tenu de la proximité de l'équipe des opérations, le G2 dispose immédiatement de comptes rendus de situation sur les opérations, ce qui permet de tirer pleinement profit de la souplesse de l'ISTAR.

plan ISTAR. Bien que la matrice des tâches ISTAR soit un produit du G2 de la brigade, c'est le commandant de la brigade qui signe la matrice. Étant donné que le plan ISTAR repose sur l'ensemble des ressources de surveillance et des ressources d'appui-feu de la brigade, il est

« La circulation de l'information est indispensable à la fonction ISTAR. »

indispensable que le commandant sache où, quand, comment et selon quelle priorité ses ressources sont employées en vue du succès de la mission. Il faudrait confier des tâches aux éléments ISTAR en gardant à l'esprit le concept d'ordre de mission. Il faut dire à l'unité où elle doit regarder et ce qu'elle doit rechercher, mais il ne faut pas lui dire comment surveiller. Les troupes au sol connaissent le terrain et les opérateurs savent quel équipement convient le mieux à une mission particulière de surveillance ou de reco. On confie des tâches aux éléments au moyen d'une matrice des tâches ISTAR simple et directe qui correspond à un calque ISTAR. En règle générale au 1 GBMC et selon la mission, nous essayons de limiter le nombre de ZIPR. L'esc reco doit couvrir entre 10 et 15 ZIPR et entre 5 et 10 GT. Le tableau 2 montre la matrice des tâches ISTAR que nous avons utilisée pour l'entrée au Kosovo. Le 1 GBMC utilise cette matrice depuis 1997.

CIRCULATION DE L'INFORMATION

Les applications pratiques d'une opération ISTAR sont tout aussi importantes que les méthodes fondées en doctrine employées pour assurer le succès d'une opération ISTAR. Il faut se défaire de l'idée préconçue selon laquelle information égale pouvoir si l'on veut obtenir la continuité si nécessaire au renseignement et aux opérations, c'est-à-dire une transition en douceur et des décisions prises en temps opportun. Le renseignement est inutile s'il n'est pas diffusé et il peut nuire à l'opération s'il n'est pas diffusé en temps opportun. La figure 3 montre la façon dont est aménagé le poste de commandement du 1 GBMC. On y trouve toutes les ressources de la brigade et les échanges

entre les équipes des opérations et du renseignement s'y font librement.

La circulation de l'information est indispensable à la fonction ISTAR. À l'intérieur du poste de commandement de la brigade, toute une gamme d'intervenants clés prennent place autour de la table ISTAR afin de coordonner les activités ISTAR. Parmi ces intervenants, notons les suivants :

- G2 : responsable du fonctionnement général de la CC ISTAR,
- ORAB : l'ORAB est responsable de la coordination des ressources de surveillance (UAV, contre-mortier et contre-batterie) et des ressources d'appui-feu des formations supérieures en fonction du plan ISTAR de la brigade,
- G3 Aviation/G3 Air: autour de la table ISTAR, ils agissent comme consultants et coordinateurs en ce qui concerne les HA, l'appui aérien rapproché (AAR) et la JAAT. Il est essentiel que ces missions soient coordonnées avec le CCFA et le centre de coordination de l'espace aérien (CCEA) pour éviter tout chevauchement des efforts, prévenir la dispersion des objectifs et éviter tout risque de tir fratricide,
- équipe du renseignement du Génie, équipe de géomatique, équipe des services météorologiques : fournissent de l'information sur la situation de la force brune et de la force bleue et donnent des avis sur les zones favorables et non favorables, le moment d'ouvrir des brèches dans les obstacles et la reco du Génie. Elles fournissent également toute autre information nécessaire à la conduite des opérations ISTAR. Cet élément est au cœur de l'équipe de planification ISTAR,
- ressources attachées : compte tenu du caractère hétérogène de la cellule ISTAR, il est possible d'y inviter d'autres intervenants (renseignement humain (HUMINT), GE, batterie SAO) sans en perturber le fonctionnement.

L'information circule tout simplement. Les tâches ISTAR sont communiquées grâce au calque ISTAR et à la matrice des tâches ISTAR. Les sources et organismes acheminent ensuite l'information par l'intermédiaire de la cellule ISTAR, laquelle est reliée au réseau de commandement de la brigade, au réseau du commandement supérieur, aux ressources de GE, au CCFA et, suivant la mission, au réseau de reco de la brigade. Puis, l'information est reportée sur le tableau ISTAR et soumise à une deuxième analyse avant d'être classée (information de ciblage, information de poursuite, information concernant l'ordre de bataille, etc.) et priorisée. La première analyse est faite à l'unité. Les unités sont capables de s'occuper de cette première analyse grâce au cours sur le renseignement de combat donné par la brigade et qui porte sur l'ISTAR, sur l'ATG ainsi que sur la tactique et la doctrine de l'ennemi. Si l'unité croit que l'information risque d'avoir un effet immédiat sur les opérations de la brigade, elle transmet un compte rendu du renseignement sur le réseau de commandement de la brigade (les INTREP sur papier n'existent plus) et contribue ainsi à informer tous les intéressés (information tous azimuts). On procède enfin au ciblage et à l'estimation des dégâts de combat (BDA) si la disposition de la cible satisfait aux paramètres établis dans la MDA.

RÉSUMÉ

Comme on l'a vu, l'ISTAR ne constitue pas une révolution dans le milieu militaire. Il s'agit tout simplement d'une évolution née des besoins de l'Armée de terre. Pour que l'ISTAR soit efficace, il faut faire preuve d'ingéniosité, laisser nos soldats prendre des initiatives et appliquer les principes de la guerre de manœuvre. L'Armée de terre canadienne a l'avantage d'être capable de mener des opérations ISTAR au niveau de la brigade pendant que la plupart des pays se débattent encore avec des questions de doctrine. L'ISTAR constitue le fondement d'une doctrine qui peut être appliquée du niveau du bataillon à celui du corps en utilisant les mêmes principes d'emploi. L'ISTAR est utile aussi bien dans le cadre d'opérations interarmées que d'opérations combinées et convient à tous les scénarios, des scénarios de soutien de la

paix aux scénarios de conflit de forte intensité. L'Armée de terre canadienne possède les ressources humaines et les compétences nécessaires pour devenir un chef de file mondial en ce qui concerne la préparation et l'exécution d'opérations ISTAR partout sur la planète et dans tous les types d'opérations.



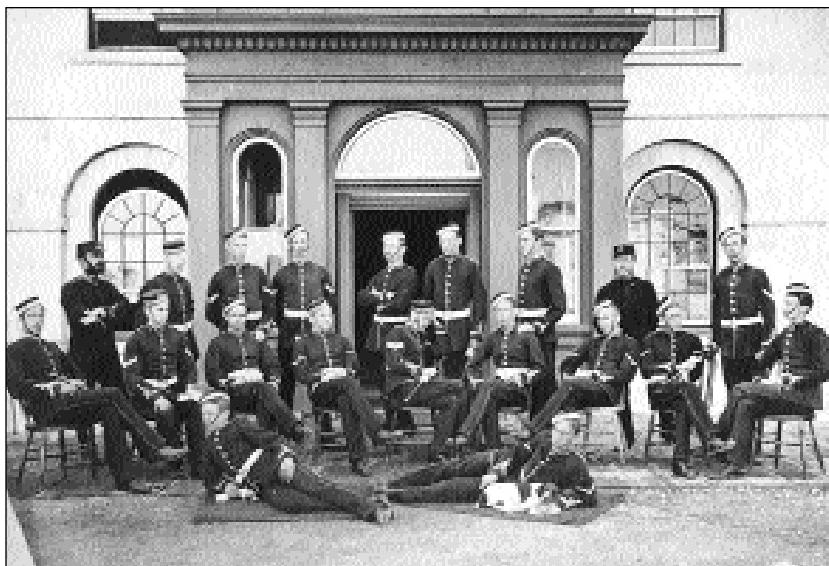
À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le capitaine David J. Travers s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en 1980 comme artilleur au sein du 3rd Regiment Royal Canadian Horse Artillery. Durant les 13 années qui ont suivi, il a été affecté à diverses unités d'artillerie de campagne et d'artillerie antiaérienne, puis en 1993, il a été promu d'adjudant à officier en vertu du PFUH. Il a achevé sa formation à l'université de Waterloo en 1996 et, en 1997, a été affecté au quartier général du 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada en qualité de G2, poste qu'il occupe toujours.



Un VBL III du Groupe de la Compagnie H, 2^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment au camp Dunn, Senafe, Érythrée. (gracieuseté de la Compagnie H, 2RCR)

« Old Eighteen », la première classe du Collège militaire royal du Canada à Kingston en 1876. Cette année, le Collège célèbre son 125^e anniversaire. Des activités commémoratives sont planifiées durant toute l'année en 2001. (gracieuseté des Archives nationales du Canada)



Approche manœuvrière aux opérations : réflexions sur la validité de notre perception

par le major L.R. Mader, CD

INTRODUCTION

Lorsqu'on prête l'oreille aux conversations qui se déroulent dans le mess et le quartier général de la Défense nationale (QGDN) et qu'on lit les articles et les commentaires rapportés dans le *Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre* (BDIAT), on finit par être persuadé de ce qui suit, en totalité ou en partie :

- L'approche manœuvrière aux opérations consiste en un ensemble d'incantations quasi mystiques qui a en quelque sorte changé les rudiments de la guerre. Ainsi, pour certains, l'idée qu'« il n'y a plus de lignes de front! » implique que nous devrions déployer nos unités de manœuvre et de soutien sans nous demander quelles sont celles qui résisteront le mieux au feu ennemi.
- Ces incantations risquent même d'empêcher l'armée canadienne d'avoir réellement à combattre un ennemi car nous invoquerons les mots sacrés « révolution dans les affaires militaires (RAM) », « exploitation de reconnaissance », « fusion de données », « opérations d'information », « puces de silicium » et « renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance (ISTAR) » qui nous dispenseront du combat. Les idées dont s'inspire est que nous saurons toujours exactement quoi faire, à quel endroit et à quel moment précis, pour que l'ennemi, quel qu'il soit, se rende, résigné, subjugué par notre toute-puissante volonté.
- L'approche manœuvrière aux opérations est un processus mental qui avait échappé à tous les penseurs militaires jusqu'à ce que l'armée canadienne l'invente.

- L'armée canadienne se prépare effectivement à adopter à une grande échelle l'approche manœuvrière dans ses futures opérations.

Le présent article n'a pas pour but de contester les principes ou d'établir le bien-fondé de l'approche manœuvrière aux opérations. D'autres commentateurs, dans le BDIAT et ailleurs, sont parvenus à intégrer une bonne dose de bon sens et de connaissance historique dans l'analyse de ce sujet.¹

L'auteur de ces lignes croit comprendre que le mérite de l'approche manœuvrière aux opérations est de souligner qu'il est déraisonnable de vouloir détruire physiquement les forces ennemis alors qu'on peut les vaincre en annihilant leur volonté et leur capacité subséquente de combattre. Même les écrivains de science-fiction ont reconnu ce fait il y a de nombreuses années.² Il paraît évident que les concepts de base³ de l'approche manœuvrière aux opérations sont reconnus depuis longtemps.

Cependant, il va de soi qu'on presume que chaque ennemi potentiel possède la sagesse et la capacité de cacher ses propres faiblesses et d'exploiter les nôtres. Cela étant, nous ne pouvons pas baser la structure de notre force militaire sur l'hypothèse que chaque situation militaire évoluera comme nous le souhaitons et qu'elle se terminera sans effusion de sang. La souplesse, le bon sens et les capacités adéquates doivent régir la structuration de la force armée et la conception de son armement et de ses équipements.

De plus, les professionnels militaires doivent se défendre de transformer les principes de l'approche manœuvrière aux opérations en aphorismes simplistes qui empêchent toute réflexion sérieuse et tout jugement éclairé. Sans contrôle, ce genre des phrases réclame risque de mener inutilement à des défaites et à la perte de soldats canadiens dans des opérations où les slogans, par leur étroitesse, ne peuvent inclure toutes les réalités du conflit.

Dans cet article, on tente surtout de déterminer si l'armée canadienne s'équipe adéquatement pour ces types d'opérations, notamment les opérations de combat (dans les opérations autres que la guerre [OAG] et les opérations de guerre) tel que prévu dans sa doctrine.

MÉTHODOLOGIE

Grâce à la recherche opérationnelle, de récentes études importantes, qui portaient essentiellement sur la doctrine, la tactique et l'équipement, ont utilement documenté ce sujet. Compte tenu de l'objectif visé par le

« ... il va de soi qu'on presume que chaque ennemi potentiel possède la sagesse et la capacité de cacher ses propres faiblesses et d'exploiter les nôtres. »

présent article, nous avons utilisé certaines de ces études pertinentes portant sur l'équipement de l'armée. Les études ont été réalisées par la Direction générale de la Recherche opérationnelle (interarmées et terre) -



DGRO(I&T) - de la Division de la Recherche opérationnelle du Quartier général de la Défense nationale. On a utilisé les jeux de guerre de recherche comme principal outil pour recueillir des données et les analyser.

Bien qu'ils soient basés sur la simulation, les jeux de guerre de recherche permettent - si on utilise les outils adéquats - de soumettre les concepts et les structures des forces à

« ... les jeux de guerre de recherche permettent [...] de soumettre les concepts et les structures des forces à un examen militaire et scientifique rigoureux. »

un examen militaire et scientifique rigoureux dans un milieu qui reproduit aussi fidèlement que possible les conditions de combat. Les utilisateurs de ce système ne prétendent pas qu'il apporte une réponse à toutes les questions de recherche opérationnelle, surtout lorsque ces questions portent sur des réactions humaines à des événements psychologiques et stressants intenses tels que le combat. Mais ce système peut néanmoins rendre de grands services à l'avenir comme il l'a fait jusqu'au passé.

Dans cet article, on résume les leçons de cinq études de recherche opérationnelle basées sur les jeux de guerre et sur une série supplémentaire de jeux de guerre créés pour entraîner l'équipe des jeux de guerre de recherche (EJGR) de la DGRO(I&T). Les études ont été subventionnées par un certain nombre d'organismes militaires et elles portent sur l'utilisation de différents véhicules/systèmes qui sont utilisés par l'armée canadienne ou qui lui ont été proposés. Le jeu de guerre de formation, l'exercice SECOND CLASH, a été mis au point pour que l'EJGR s'habitue à la guerre de manœuvre; il consiste à frapper l'ennemi dans une base logistique isolée de sa zone arrière moins bien défendue.

Les deux premières études que nous avons considérées sont les projets IRON NOBLE et QUARRÉ de FER, qui portent sur l'utilisation d'un véhicule blindé de combat (VBC) dans les OAG et les opérations de guerre.

Dans l'étude IRON NOBLE, le VBC s'est bien comporté contre des ennemis relativement mal équipés, dans des opérations OAG normales comme l'escorte de convoi, la prise et le maintien d'une voie d'approvisionnement et la défense d'une enclave. Ce succès s'est confirmé lorsqu'on a comparé ce VBC avec le Cougar, utilisé dans les jeux portant sur les bases de référence des mêmes tâches. IRON NOBLE a montré que « ... la force

équipée du VBC subissait la moitié des pertes subies par les forces équipées du Cougar et tuait deux fois plus d'ennemis. »⁴ Cependant, lorsqu'on utilise le même VBC dans QUARRÉ de FER, il se comporte tout autrement dans les situations de flanc-garde mobile, face à un ennemi moderne. Les faiblesses du VBC forcent les BLEUS à vaincre l'ennemi en tendant des embuscades de troupe, d'escadron et de groupement tactique. À cause de l'infériorité du canon de 105 mm du VBC, par rapport aux canons des chars modernes comme le T80U, il faut déclencher l'embuscade de près afin d'avoir la chance de percer le blindage de côté et le blindage arrière

ment le VBC ne peut plus se déployer sans que cela n'occasionne de sérieuses pertes. Dans le cas de la base de référence de l'exercice QUARRÉ de FER (où on utilise un char M1A2 au lieu du VBC) les BLEUS subissent moins de pertes. Le comportement supérieur du M1A2 « ... permet aux BLEUS d'être beaucoup plus agressifs en créant des situations favorables et *donne aux BLEUS une plus grande souplesse de réaction aux événements imprévus* (insistance ajoutée par le rédacteur du présent article). »⁶

Les défenseurs du VBC peuvent prétendre qu'il est possible de compenser les faiblesses du VBC par d'autres systèmes faisant partie d'une équipe interarmes. C'est en partie vrai, mais la question se pose alors de savoir si la performance des autres systèmes est suffisante pour combler les lacunes du VBC. En fait, le VBC a été employé par les équipes interarmes dans la plupart des scénarios utilisés lors des exercices IRON NOBLE et QUARRÉ de FER. Dans un seul cas sur 21, le VBC n'a reçu aucun appui des autres systèmes BLEUS. Mais malgré le soutien des autres systèmes d'armes, le VBC a subi de lourdes pertes (entre 17 et 57 p. cent) pendant les opérations d'équipes de combat dans les OAG, même lorsqu'il faisait face à des forces ROUGES de capacité moindre, conçues pour ces scénarios.⁷ Lorsqu'on a utilisé le VBC contre un ennemi dont les capacités étaient plus importantes, dans les scénarios de guerre de l'exercice

« Les défenseurs inconditionnels des opérations manœuvrières peuvent prétendre que la manœuvre de précision, guidée par un système ISTAR de vision totale/intelligente a supprimé le besoin d'engager des batailles tactiques. »

du T80U, plus minces. Le faible blindage du VBC fait qu'il « ... ne peut manœuvrer en présence de l'ennemi. »⁵ Ces deux faiblesses du VBC ont pour conséquence que la force canadienne est engagée de manière décisive une fois que l'embuscade est déclenchée. Il faut donc qu'elle détruise toute la force ROUGE lors de l'embuscade, autre-

QUARRÉ de FER, les résultats ont été encore plus marquants. « ... la puissance de feu et la protection limitées du VBC ont occasionné des pertes beaucoup plus lourdes (qu'avec le M1A2) ... À la suite des plus lourdes pertes subies, le groupement tactique du VBC a été considéré comme inefficace à la suite de la bataille ... »⁸

Dans l'exercice QUARRÉ de FER, on a également étudié l'effet de différentes améliorations apportées au VBC. On peut apporter ces améliorations dans les jeux de guerre de recherche, sans se préoccuper de leur faisabilité technique, et déterminer si elles sont valables sur le plan opérationnel en supposant qu'on apportera ultérieurement les réponses aux problèmes techniques que posera leur intégration.

L'amélioration la plus efficace et la plus fonctionnelle apportée au VBC (découverte lors de l'exercice QUARRÉ de FER) est l'ajout d'un tube lance-missile. Cette amélioration permet

au VBC d'attaquer de face des véhicules fortement blindés et de les détruire et, lorsque le relief le permet, d'attaquer à distance, ce qui augmente sa survie. ... Cependant, lorsqu'il est forcée de se déplacer, le VBC demeure vulnérable. Améliorer le VBC en augmentant sa protection pour qu'elle équivale à un blindage homogène laminé (RHA) de 400 mm est une mesure inutile, car cela ne change rien à sa puissance de feu limitée.⁹

Il apparaît clairement qu'il sera difficile, sinon impossible, de rendre le VBC, tel qu'il est conçu et modélisé dans QUARRÉ de FER, capable de manœuvrer en présence de l'ennemi sans que cela n'occasionne des pertes importantes.

Le soutien fourni par les autres éléments de l'équipe interarmes a fait l'objet d'une étude plus approfondie dans l'exercice IRON RENAISSANCE, qui a évalué le cas « ... d'une équipe de combat d'infanterie équipée d'un VBL III ... lors d'opérations de guerre classiques, en 2006. »¹⁰ L'étude portait sur les opérations offensives et défensives de l'équipe de combat contre un ennemi moderne. Le VBL III était appuyé par un Leopard C2 plutôt que par un VBC mais, tel qu'il était modélisé, le Leopard C2 s'est comporté sensiblement de la même manière que le VBC si l'on excepte le fait

qu'il était de taille plus grande, que le volume de sa soute à munitions était plus important et que sa vitesse sur route était inférieure à celle du VBC. IRON RENAISSANCE a confirmé les résultats des études précédentes. Le VBL III est utile à l'équipe interarmes canadienne mais « ... à cause de sa mobilité, de sa protection et de sa puissance de feu limitées, il manque de souplesse tactique et son déploiement tactique laisse à

couvertes, vers une zone de sécurité ennemie, l'escadron de reconnaissance a détecté en moyenne 27 fois par bataille les systèmes ROUGES. Par contre, les ROUGES ont détecté les éléments de l'escadron en moyenne 131 fois par bataille.¹³ La supériorité des ROUGES dans la détection prouve que l'escadron éprouvait beaucoup de difficulté à progresser, même lorsqu'il avait le choix entre de nombreuses routes couvertes.

Ce problème a fait perdre en moyenne à l'escadron, 52 p. cent de ses véhicules clés par bataille.¹⁴ Finalement, l'escadron a subi de telles pertes qu'il a fallu « ... que les équipes de combat de tête de l'escadron prennent

en charge la progression pour forcer un passage à travers la zone de sécurité ennemie. »¹⁵ On peut prétendre que l'escadron reco se serait mieux comporté s'il avait été supporté par des UAV et des hélicoptères mais, pour les besoins de l'étude, le bureau responsable a exclu cette possibilité.

IRON QUARREL a toutefois fourni des informations pertinentes sur cette hypothèse. Lorsqu'on utilise des UAV équipés de capteurs à haute résolution Herlis contre une force ROUGE de deux bataillons progressant sur un front de 15 kilomètres, la force BLEUE éprouve des difficultés à détecter et à reconnaître en moyenne plus de 26 p. cent des sous-unités ROUGES.¹⁶ La situation ne s'améliore guère lorsqu'on utilise, aux positions d'observation, des Griffons équipés de viseurs Herlis sur le toit : les pertes par sortie sont en moyenne élevées.¹⁷ Devant de telles pertes et le peu de succès remporté dans l'affrontement avec une force mobile, on se demande en quoi des UAV et des hélicoptères auraient ajouté au succès des BLEUS contre une force ROUGE statique, dispersée et dissimulée, comme celle rencontrée dans BRONZE PIKE.

À cause des objectifs fixés et des exigences particulières des responsables (externes), on n'a pas encore utilisé, dans une étude de la DGRO(I&T), de système ISTAR complet en appui à une force adoptant l'approche manœu-

« ... soumettre ses nouveaux concepts et sa nouvelle doctrine à une analyse rigoureuse avant d'investir intensivement dans ces programmes et dans l'équipement qui leur est associé. »

désirer. »¹¹ Il est évident que la performance du VBL III n'est pas supérieure à celle des véhicules blindés de transport antérieurs au point qu'il puisse s'accommoder du soutien limité qu'offre le VBC.

Les défenseurs inconditionnels des opérations manœuvrières peuvent prétendre que la manœuvre de précision, guidée par un système ISTAR de vision totale/intelligente a supprimé le besoin d'engager des batailles tactiques. Mais l'expérience de la DGRO(I&T) dans deux autres études sème le doute à ce propos. Dans la première étude, l'exercice BRONZE PIKE, «... on a examiné la doctrine et les tactiques de reconnaissance de brigade à la suite de l'introduction du Coyote. »¹² Dans la seconde, l'exercice IRON QUARREL, on a étudié l'utilisation, lors de la surveillance et de l'acquisition d'objectifs, de véhicules aériens télépilotés (UAV) et de Griffons, pour appuyer un groupement tactique effectuant des opérations de flanc-garde dans des opérations de guerre et dans des opérations OAG.

Le scénario de reco de secteur, BRONZE PIKE, qui simulait l'utilisation de forces terrestres canadiennes mobiles, a montré qu'il est difficile de manœuvrer sans être vu par des forces ennemis statiques, dispersées et dissimulées. Tandis qu'il progressait en terrain mixte, comportant de nombreuses routes

vrière aux opérations. Cependant, l'exercice SECOND CLASH (un jeu de guerre interne d'entraînement) donne une idée du déroulement d'une telle bataille. Dans ce scénario, un groupement tactique du Royal Canadian Dragoons (RCD), faisant partie d'une force plus importante, manœuvre dans la zone arrière ROUGE, dans le but de détruire un point d'approvisionnement critique, peu défendu. La force ROUGE tente d'intercepter le RCD à l'aide d'un bataillon de chars renforcé. La bataille se déroule dans des prairies carrossables où la vue est dégagée. La force BLEUE ne bénéficie pas de l'appui d'UAV, mais elle est équipée de radars contre-batteries et d'hélicoptères d'attaque modernes qui permettent d'effectuer des manœuvres et d'exercer une surveillance, ou de procéder à l'acquisition d'objectifs dans la troisième dimension.

On a procédé à six jeux SECOND CLASH en utilisant deux plans BLEUS différents. Dans tous les cas, malgré le déploiement limité de forces sur un grand terrain présentant peu de traits caractéristiques, les forces ROUGES et BLEUES ont fini toujours par se concentrer autour de la base d'approvisionnement ROUGE et aux endroits où le terrain présentait des traits caractéristiques - essentiellement des collines - qui donnaient un avantage à l'une des deux forces. Dans certaines batailles, la force BLEUE a été retenue par un petit nombre d'équipes à pied utilisant des missiles antichars qu'il a fallu vaincre par des opérations menées par des équipes de combat.

CONCLUSIONS

Les constatations ci-dessus résument les conclusions tirées de certains jeux de guerre qui ont été organisés à la DGRO(I&T). L'auteur du présent article invite les personnes intéressées à examiner en détail les études dont il a été question. Voici ses conclusions personnelles, présentées à titre d'éléments de réflexion et d'amorces de discussions futures :

- L'approche manœuvrière aux opérations mène généralement à des batailles se déroulant près des actifs ennemis clés, considérés comme centres de gravité ou points décisifs. Lorsque ce n'est pas le cas, c'est sans doute que les forces amies ont déjà gagné la bataille, ou alors que l'ennemi prévoit une victoire plus importante en offrant, comme appât, un « agneau en sacrifice ».
- À mesure que les forces se rassemblent en vue de ces batailles, l'espace de combat devient moins dense.
- Équipées de véhicules blindés légers, les forces terrestres canadiennes éprouveront sans doute des difficultés à manœuvrer sur un terrain peu dense. Des effectifs ennemis relativement peu nombreux, armés de canons et de missiles de calibre moyen (et gros), seraient capables de bloquer facilement nos forces. Nos forces sont capables de manœuvrer librement jusqu'au moment où elles font face à l'ennemi. À ce stade, elles risquent de s'enliser en essayant d'attaquer ou de menacer des actifs vitaux qu'elles prennent pour des points faibles ennemis.
- L'armée utiliserait donc une série de systèmes incapables de manœuvrer efficacement pour se trouver au point décisif au moment voulu.
- L'appui de ces forces au moyen d'actifs ISTAR ne compense pas toujours les faiblesses de nos systèmes de combat. En fait, investir massivement dans les actifs ISTAR au détriment des forces de combat peut très bien faire de ces systèmes de surveillance des témoins passifs de la défaite des forces réellement engagées dans la bataille.
- Les forces blindées légères peuvent mieux réussir les missions OAG.
- Certains des systèmes de combat essentiels qui sont actuellement prévus ne répondent pas aux principales exigences de notre doctrine.

En se basant sur les conclusions qui précèdent, l'auteur fait les recommandations personnelles suivantes. L'armée devrait :

- examiner si sa doctrine d'approche manœuvrière aux opérations est soutenue ou non par les capacités de l'équipement qu'elle possède ou qu'elle possédera;
- s'assurer que son équipement est compatible avec sa doctrine;
- s'assurer qu'elle équilibre ses investissements en équipement;
- soumettre ses nouveaux concepts et sa nouvelle doctrine à une analyse rigoureuse avant d'investir intensivement dans ces programmes et dans l'équipement qui leur est associé.



Les réflexions de nos lecteurs sur les idées et les recommandations du major Mader sont les bienvenues. Par exemple, notre armée devrait-elle s'aligner sur les capacités ou sur la doctrine suggérées dans cet article? Qu'en pensez-vous? (Le rédacteur en chef.)

À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le major Les Mader est diplômé du Collège militaire royal. Officier d'artillerie, il a servi dans des régiments stationnés en Allemagne, à Chypre et à Valcartier. Il a suivi le cours de commandement et d'état-major de l'Armée de terre - division II au RMCS Shrivenham. Le major Mader a également occupé le poste d'officier d'équipement à la Direction des Besoins en ressources terrestres. Il fait actuellement partie de l'équipe des jeux de guerre de recherche au sein de la Division de la Recherche opérationnelle.

NOTES

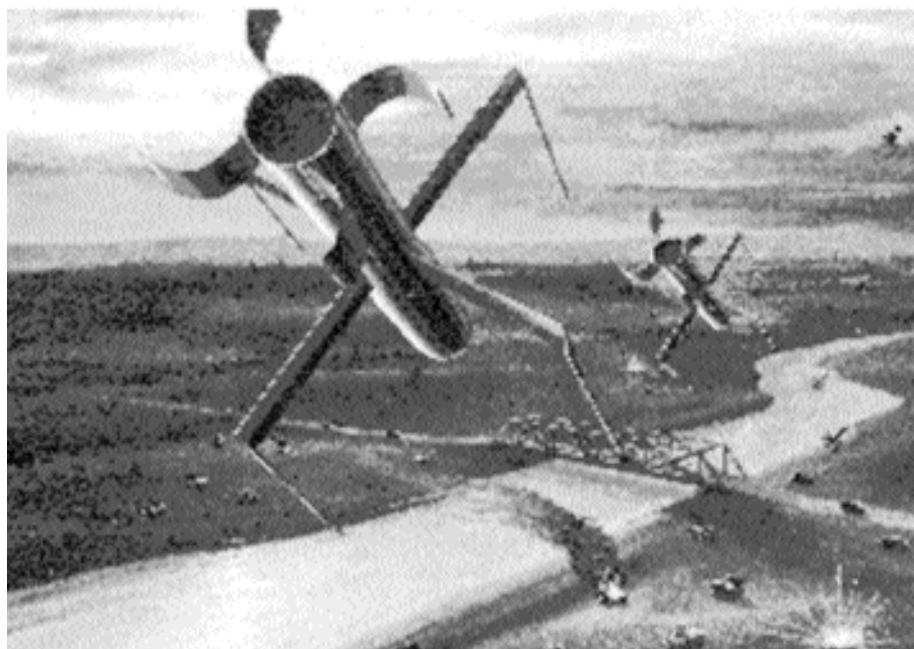
1. L'aimable et sérieuse lettre du lcol (à la retraite) Oliviero, publiée dans la Tribune libre du BDIAT, Vol. 2, N° 4, Hiver 1999, fournit un excellent exemple. Un autre exemple est donné par les Dépêches (Vol. 5, N° 1) consacrées à l'approche manœuvrière aux opérations.
2. Un exemple est fourni par l'ouvrage de Dickson Gordon R., *Tactics of Mistake*, New York: DAW Books Inc, 1970.
3. Voir la B-GL-300-000/FP-000, *L'Armée de terre du Canada - Nous protégeons nos foyers et nos droits*; la B-GL-300-001/FP-000, *Conduite des opérations terrestres - Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne*; et Dépêches, Vol.5, n° 1.
4. Wilkinson Maj D.C. et Ormrod Mr M.K., rapport de projet ORD PR 9607 *IRON NOBLE: Armoured Combat Vehicle Study*, Ottawa : Publications du gouvernement du Canada, 1996, p. iii.
5. Ormrod Mr M.K., Bender Mr P.R.S. et Noël de Tilly Maj J.J.L.C., rapport de projet ORD PR 9817 QUARRÉ de FER : *Analysis of the ACV in Warfighting Tasks*, Ottawa : Publications du gouvernement du Canada, 1998, p. 38.
6. Ibid, p. 19.
7. Extrait des tableaux VII et XIX du rapport IRON NOBLE.
8. Rapport QUARRÉ de FER, p. 40.
9. Ibid, p. 40.
10. Ormrod Mr M.K., Bender Mr P.R.S. et Davison Maj D.T., Rapport de projet ORD PR 9905 *IRON RENAISSANCE: Evaluation of the LAV III Combat Team in Conventional War Operations*, Ottawa : Publications du gouvernement du Canada, 1999, p. 2.
11. Ibid, p. 59.
12. Round Major R.J. et Cameron Mr F.W.P., Rapport de projet ORD PR 9708 *BRONZE PIKE: LAV Recce Vehicle (Coyote) Study*, Ottawa : Publications du gouvernement du Canada, 1997, p. 3.
13. Les détections des ROUGES et des BLEUS sont tirées du rapport BRONZE PIKE, pages G-8 à G-15.
14. Extrait des tableaux G-VI et G-IX du rapport BRONZE PIKE.
15. Ibid, page 31.
16. Rapport IRON QUARREL, page 42.
17. Ibid, tableau 10 et page 42.



Le général Jacques Dextraze ou « Jadex », chef d'état-major de la Défense de 1972 à 1977, rend visite au 4^e Groupe-brigade mécanisé du Canada dans le cadre d'un exercice en Allemagne de l'Ouest.

Prenez garde à la révolution dans les affaires militaires

par le capitaine Simon Bernard



Les observateurs décrivent constamment que la conduite de la guerre de leur âge marque une rupture révolutionnaire dans le progrès normal des méthodes de guerre. Le fait qu'ils s'appuient sur leur période devrait placer les lecteurs et les auditoires sous leur garde... C'est une erreur, causée par l'ignorance de l'histoire militaire technique et tactique, de prétendre que les méthodes pour conduire la guerre n'ont pas fait de progrès continu et relativement égal. (traduction libre)

Cyril Falls, *A Hundred Years of War: 1850-1950* cité dans Eliot A. Cohen, « A Revolution in Warfare », *Foreign Affairs* (mars/avril 1996), p. 38.

INTRODUCTION

La majorité des soldats appuieront les propos de Cyril Falls, un historien militaire du XX^e siècle. L'historien militaire prudent et le soldat de même qualité, doivent regarder d'un œil critique le prophète d'un changement radical.¹ Dans un document de travail provenant du Directeur général de planification stratégique, on affirme que « la nature de la guerre est en changement ».² Un document clé de doctrine canadienne, *L'Armée de Terre du Canada*, stipule que « l'évolution rapide de la

technologie des puces de silicium ainsi que les ordinateurs de plus en plus puissants, transformeront l'art de la guerre ».³

Le terme révolution dans les affaires militaires (RAM) est à la mode de nos jours dans les milieux académiques et militaires.⁴ Le concept de RAM passe le test de plausibilité même si on ne s'entend pas sur leur nombre, leurs caractères spécifiques ou les dates auxquelles elles se sont produites.⁵ (Voir Tableau 1)

La technologie et la guerre ont toujours noué des liens étroits. De la

première arme fait d'ossements à la Guerre des étoiles, l'homme a toujours lié son ingéniosité technique à sa propension à tuer.⁶ Hans Otto, Alexander Graham Bell et Reginald Fessenden ignoraient certes que le développement technologique qui allait faire leur renommée allait éventuellement contribuer à l'art de la guerre.⁷ L'invention du moteur à gaz allait ainsi mener à la naissance d'une nouvelle dimension dans la conduite de la guerre, créée par l'arrivée de l'avion et la contribution d'Alexander Graham Bell allait métamorphoser le commandement et le contrôle sur le champ de bataille.

L'histoire démontre qu'une supériorité technologique a souvent permis à une société d'établir sa dominance sur une autre.⁸ Cependant, le passé nous met en garde. Dans certains conflits, dont le Vietnam, l'Afghanistan et la Somalie, la « victoire » est allée au pays le moins fortuné technologiquement. Une stratégie supérieure peut venir à bout d'une infériorité technologique importante.⁹ Bien que leurs idées divergent, Clausewitz, Jomini, Mahan et Liddell Hart s'entendent sur le fait que la nature de la stratégie et de la guerre ne peut changer.¹⁰

Les Américains croient fermement en la naissance d'une RAM. Cette croyance démontre bien la culture militaire américaine et répond au besoin de réorientation créé par la chute du Bloc de l'Est. Clausewitz prendrait grand soin de nous rappeler que la technologie affecte *la grammaire* de la guerre et non sa logique.¹¹

Le but de ce travail est d'analyser l'actuelle RAM et sa pertinence pour les Forces canadiennes. Fruit d'une multitude de sources différentes, cet essai présente une approche réfléchie sur ce sujet d'actualité. Il s'adresse aux

hommes politiques, militaires de tous grades et chercheurs du domaine de la Défense.

Pour débuter, j'analyserai l'origine de la présente révolution et définirai ce qui constitue une véritable RAM. Un court rappel historique du XX^e siècle est nécessaire pour tirer certaines leçons de l'histoire. Par la suite, j'analyserai les prophéties de l'actuelle RAM, l'approche évolutionniste du sujet et démontrerai que bien que les innovations exhibées lors de la récente guerre du Golfe furent révolutionnaires sur le plan technologique, nous sommes bien loin d'une véritable RAM. Pour terminer, j'aborderai la culture militaire et démontrerai que ce fantasme technologique satisfait la culture militaire américaine mais que nous devons éviter une telle approche.

ORIGINES

La notion de révolution militaire apparaît dans des écrits soviétiques des années 1970 et 1980. Une série d'essais du Maréchal Nikolai V. Ogarkov analyse le potentiel révolutionnaire des nouvelles technologies militaires.¹² Il conclut alors que les États-Unis mènent ce qu'il qualifie de révolution technologique militaire (RTM), qui donnerait aux armes conventionnelles un niveau d'efficacité comparable à celui des armes nucléaires tactiques.¹³ « Les colonnes blindées en formation de marche pourraient être détectées et engagées par des missiles conventionnels qui largueraient des armes antichars auto-guidées, dans une opération conduite de plusieurs centaines de milles et ce, avec moins de trente minutes entre la détection et l'assaut. »¹⁴

En 1993, le terme RTM jugé trop restreint à la technologie, évolua vers le terme plus holistique de RAM.¹⁵ Les Américains, jugeant que les Soviétiques avaient limité leur recherche sur une guerre conduite dans un seul théâtre opérationnel, qui supposait un affrontement de blindés au centre de l'Europe, conduirent leur propre évaluation. La guerre du Golfe de 1991 alimenta les courants au sein des planificateurs militaires américains.¹⁶

Selon David Jablonski, cette guerre a rendu évident le fait que la révolution militaire, qui avait débuté avec une campagne intense de bombardements aériens, n'en était qu'à ses débuts et que dans les années à venir, malgré les coupures budgétaires et une paix mondiale de plus en plus instable, les doctrines militaires du monde entier changeraient en faveur de nouvelles technologies et de nouveaux défis.¹⁷

La définition généralement acceptée de ce qui constitue une RAM est la suivante:

Une avance fondamentale en technologie, doctrine ou organisation qui vise à la désuétude les méthodes existantes de conduire la guerre¹⁸. (traduction libre)

Pour Steven Metz et James Kievit, il faut poser le principe que dans l'histoire, la conduite de la guerre a évolué de façon constante mais certaines idées ou inventions se sont combinées pour pousser des changements dramatiques et décisifs. Ceci n'a

« Créer une révolution c'est plus que de pousser les limites de la technologie militaire. »

pas seulement affecté l'application de la force militaire, mais a souvent fait pencher la balance géopolitique en faveur de ceux qui maîtrisaient cette nouvelle forme de guerre.¹⁹ Créer une révolution c'est plus que de pousser les limites de la technologie militaire, il faut un processus actif qui demande une adaptation efficace de la part des individus et des organisations pour que son exploitation se produise.²⁰

Andrew Krepinevich, dans son analyse des révolutions militaires, souligne qu'en changeant radicalement la nature de la compétition en temps de paix ou de guerre, les révolutions militaires ont changé les « règles du jeu ».²¹ Il ajoute aussi que l'essence même d'une RAM n'est pas la vitesse du changement dans l'efficacité militaire face à un adversaire, mais bien

l'ampleur de ce dernier comparativement aux capacités militaires existantes.²² En analysant des révolutions militaires passées, on note que la plupart prennent un temps considérable à se développer. Par exemple, les missiles balistiques, la doctrine et la structure organisationnelle pour soutenir la venue des armes nucléaires a nécessité une quinzaine d'années. Certains diront qu'en parlant de décennies, nous faisons plutôt face à une évolution constante qu'à une révolution. Andrew Krepinevich réplique que ce qui est révolutionnaire est le caractère du conflit qui change dramatiquement, demandant ainsi des adaptations doctrinaires et organisationnelles.²³

Il est difficile de définir exactement ce qui entraîne une RAM. Jeffrey Cooper identifie trois causes.²⁴ La première est poussée par de nouvelles technologies purement militaires, influencée par des développements ou découvertes scientifiques ou technologiques. Celle-ci est la plus commune et a orienté la croyance populaire que les RAM naissent des développements technologiques. Un exemple est le changement radical créé par la percée en aéronautique et l'invention de la bombe atomique.

La deuxième cause vient d'une innovation organisationnelle ou opérationnelle qui répond à un problème stratégique. Le Blitzkrieg allemand de la période d'entre-deux-guerres en est un exemple. Bien que ce genre de RAM n'impliquait pas de changement dans les objectifs stratégiques de base, elle incluait des changements fondamentaux dans la conduite de la guerre, mettant l'emphase non pas sur la technologie mais bien sur les innovations organisationnelles et opérationnelles.

Finalement, la troisième cause provient de changements économiques, politiques et sociaux fondamentaux hors du domaine militaire. Ces forces modifient la nature et la conduite de la guerre, le meilleur exemple est la *levée en masse* française qui a changé dramatiquement l'échelle des combats terrestres.²⁵

Une révolution implique beaucoup plus que l'introduction de nouvelles technologies ou de concepts opérationnels, ajoute Cooper. L'organisation, le contexte opérationnel et de prise de décision doivent aussi être modifiés pour que l'innovation devienne partie intégrante du service.²⁶ Avant d'aborder l'actuelle RAM, jetons un coup d'œil sur le XX^e siècle.

XX^e SIÈCLE

Avant le XX^e siècle, la plupart des combattants terminaient leur carrière avec les mêmes armes qu'à leur début. L'introduction de nouvelles armes, si elle avait lieu, se faisait lentement et il valait mieux demeurer avec des armes éprouvées que de risquer la vie et la sécurité de la nation avec du nouveau matériel.²⁷

De tous les affrontements, la Première Guerre mondiale doit être considérée comme la plus révolutionnaire sur le plan militaire.²⁸ Elle a réuni trois révolutions militaires précédentes: la force de la nation, la capacité de mobiliser la société et la venue de nombreuses armes et ressources de la révolution industrielle.²⁹ Les militaires de cette guerre eurent à s'adapter à la découverte de l'avion, ou l'invention du véhicule motorisé, du char d'assaut et des gaz.³⁰

La période 1918-1939, entre la Première et la Seconde Guerre mondiale, fut témoin de grands changements dans la façon dont les organisations militaires

la marine allemande et américaine et l'approche par assaut amphibie viable sur un territoire ennemi, témoignent de l'effet catalyseur de cette période.³² Dans la plupart des cas, le développement technologique permit et facilita fondamentalement de nouvelles méthodes de combat.

(1965-1975) de la lutte du Vietnam pour son indépendance.³³ Poussés par la supériorité de ses armes, les États-Unis se lancèrent dans la mission du Vietnam et tentèrent de vaincre une guérilla en utilisant des armes conventionnelles développées pour un conflit sur les plaines d'Europe. Certes, l'arsenal amé-

« De tous les affrontements, la Première Guerre mondiale doit être considérée comme la plus révolutionnaire sur le plan militaire. »

Lors de la Seconde Guerre mondiale, les armes utilisées à la fin différaient de façon significative de celles du début des hostilités.³⁴ L'avion à réaction, la fusée de proximité et la bombe atomique furent développées dans la période relativement courte de ce conflit. Cette guerre en fut une de production industrielle qui donna naissance à la pensée commune que le prochain conflit majeur serait une guerre de recherche et de développement.³⁴ La victoire qui allait à l'alliance qui produisait le plus de biens de guerre semblait pencher en faveur de celle qui produirait le meilleur matériel de guerre. C'est du moins l'argument de l'OTAN sur la technologie; une technologie supérieure pourrait venir à bout d'une infériorité numérique en forces de combat.³⁵

Le climat de la guerre froide fut caractérisé par une période intense de recherche et de développement (R&D). Le ratio de dépenses en R&D par rapport à celles de production pour la

ricain frustra et démolira l'ennemi en plus de causer un nombre horrifique de victimes. Cependant, cet arsenal n'a pas gagné la guerre. Dans ce cas, une technologie supérieure perdit aux mains d'une stratégie supérieure.³⁶

Suite à la chute du Bloc de l'Est, Andy Marshall, prophète de l'actuelle RAM, a laissé entendre que la disparition du monde bi-polaire de la guerre froide ressemblait énormément à la période d'entre-deux-guerres. Bien que les États-Unis avaient alors peu d'intérêt pour les affaires extérieures, il en résulta la naissance de plusieurs révolutions militaires dont le Blitzkrieg, les opérations amphibies, les bombardements stratégiques et l'utilisation stratégique de porte-avions.⁴⁰

Il est vrai que l'environnement stratégique dans lequel nos Forces armées évoluent présente beaucoup de similarités avec la période d'entre-deux-guerres. À l'époque, les institutions devaient maîtriser de grandes innovations technologiques et tactiques dans une situation de budget restreint et de soutien limité.⁴¹ Certaines connurent des succès qui eurent un impact immense sur les premiers affrontements, tandis que d'autres furent victimes de leurs propres faiblesses.

L'arrivée de nouvelles technologies et la victoire facile de la coalition contre les troupes de Saddam Hussein en 1991 nous portent à penser que nous sommes témoins d'une nouvelle période de transformation dans la conduite de la guerre. Certains croient que nous abordons une période de changements

« Certains croient que nous abordons une période de changements continus. »

avancées technologiquement allaient combattre.³¹ Le développement du Blitzkrieg par les Allemands, celui des porte-avions par les Japonais et les Américains, la mise en place des fondations pour les campagnes de bombardement stratégique par les enthousiastes britanniques et américains, la naissance d'une éventuelle guerre sous-marine contre le commerce ennemi par

défense passa de 5 % à la fin de la Seconde Guerre mondiale à 55 % dans les années 70.³⁶ Dans la deuxième moitié du XX^e siècle, un enthousiasme sans égal remplaça l'incertitude du début du siècle. Plusieurs armes étaient ainsi qualifiées de désuètes dès leur introduction.³⁷ La recherche pour des armes encore plus sophistiquées atteint son apogée dans la décennie américaine

continus dans laquelle on ne pourra discerner des régimes militaires discrets.⁴²

Le Colonel Jonathan Bailey, officier d'artillerie britannique, croit que le XX^e siècle n'a vu qu'une seule révolution. Pour lui, le *style moderne* de conduire les guerres est né de la véritable révolution militaire en 1917-18 :

Avec la venue de la troisième dimension, le tir indirect de l'artillerie est devenu la base de la planification au niveau tactique, opérationnel et stratégique de la guerre. L'effet fut si révolutionnaire que l'arrivée des chars d'assaut, de l'aviation et de l'ère de l'information depuis, ne venaient que compléter ce *style moderne* de conduire les guerres.⁴³ (traduction libre)

Cette approche démontre comment les forces armées de 1917-18 se comparaient avec celles de 1914-15.⁴⁴ Voyons les prophètes de l'actuelle RAM.

LA RÉVOLUTION DANS LES AFFAIRES MILITAIRES

Randall Whitaker souligne que l'actuelle RAM est vue comme un changement de paradigme créé par les technologies de l'information. Selon lui, les trois sources d'inspiration sont : la venue de l'ère de l'information, la guerre du Golfe et les écrits classiques du Chinois Sun Tzu, *L'Art de la Guerre*.⁴⁵ Voyons ces trois sources.

Selon les futuristes Alvin et Heidi Toffler, seulement trois révolutions se sont produites jusqu'à présent. Selon eux :

Une vraie révolution ne change pas que le jeu lui-même comprenant les règles, l'équipement, la grandeur et l'organisation des « équipes », leur entraînement, leur doctrine, leur tactique, et quasiment tout ce qui reste. Encore plus important, elle modifie la relation du jeu avec la société elle-même.⁴⁶ (traduction libre)

Ces vagues, terme utilisé pour démontrer leur dynamisme, créent de grands remous lorsqu'elles se frappent l'une sur l'autre.⁴⁷ Selon eux, la révolution agraire, caractérisée par la naissance de la société d'agriculture organisée, fut la première. La révolution industrielle fut la seconde et la troisième, qui a pris naissance au Moyen-Orient en 1991, est celle de l'information.⁴⁸ Leur argument principal constitue la base même de l'actuelle RAM à savoir que la technologie de l'information dominera le champ de bataille du futur, rendant les arsenaux du XX^e siècle désuets.⁴⁹

Au début des années 80, les Russes étaient particulièrement intéressés à l'incorporation des sciences de l'information dans la sphère militaire et l'idée d'un complexe de reconnaiss-

opérationnelles et stratégiques cruciales. La guerre de l'information paralysera la connaissance de l'ennemi de ses troupes et des nôtres en créant un brouillard sans précédent. La guerre de manœuvre déployera la force idéale à l'endroit idéal et au moment idéal.⁵³

Les Américains proposent que cette guerre n'était qu'un avant-goût de la RAM actuelle. « Desert Storm » fut un aperçu du potentiel des systèmes et des technologies à venir.⁵⁴ La fusion de l'information en temps quasi réel et les armes de précision occasionneront un pouvoir meurtrier jamais atteint auparavant.⁵⁵ Selon les adeptes de la nouvelle RAM, les micro-processeurs et la technologie de l'information transformeront les outils, la conduite et éventuellement, la nature de la guerre dans les prochaines décennies.⁵⁶

« Le principe de guerre d'usure [...] laisserait place à la guerre de choc. »

sance-attaque. La guerre du Golfe les convainquit de la validité de leur hypothèse.⁵⁰ L'utilisation militaire de l'espace et la guerre électronique avaient eu un effet multiplicateur d'environ 50% selon eux.⁵¹ Pour le Maréchal Ogarkov, l'habileté la plus importante que les États-Unis ont démontrée dans cette guerre fut celle de conduire des opérations combinées et inter-armes hautement synchronisées en profondeur dans un théâtre vaste, frappant à la fois les centres de gravité stratégiques et les forces opérationnelles pour produire des résultats décisifs.⁵²

La croyance commune des prophètes de l'actuelle RAM est associée aux théoriciens radicaux de la dominance de la force aérienne. Pour eux, les avances dramatiques dans la puissance (via la précision) et la pénétration (via les avions furtifs (stealth)) de la force aérienne devinrent évidentes lors de la guerre du Golfe. Ainsi, les armes de précision fixeront l'ennemi à une grande distance en l'aveuglant et en détruisant des cibles

Plusieurs stratés civils du département de la Défense américaine croient que dans les cinq à dix prochaines années, le matériel disponible et les différents projets en cours créeront cette révolution.⁵⁷ La guerre du Golfe serait comparable à la bataille de Cambrai de novembre 1917 où les Britanniques, pour la première fois, employèrent un grand nombre d'avions et de blindés. Cette attaque de 500 chars brisa les lignes allemandes sur un front de 12 kilomètres en quelques heures.⁵⁸

Les protagonistes identifient trois éléments de pouvoir: le *Système des Systèmes*, la dominance étendue dans l'information et la guerre de l'information.⁵⁹ L'intégration d'une myriade de systèmes sous ce que l'Admiral Owens a qualifié de *Système des Systèmes* permettra de nous donner une connaissance dominante du champ de bataille et la possibilité de prendre un avantage militaire décisif.⁶⁰ Bien que l'Admiral Owens ne possède pas les droits d'auteur sur le concept de guerre d'information et de RAM, il a procuré le leadership politique, bureaucratique et analytique pour influencer cette vision de changement.⁶¹ Dans moins de dix ans, les Américains pourront localiser virtuellement tout jugé d'importance militaire en temps réel, peu importe les conditions atmosphériques et à tout

moment.⁶² C'est ce système de détection, de sélection, de visualisation, de ciblage et d'attaque, qui révolutionnera la guerre allant jusqu'à dissiper, sinon éliminer, le brouillard de

RAM soulignent que l'environnement fiscal actuel et l'absence d'un rival stratégique important dans le système international éliminent la possibilité de changements radicaux dans la conduite

approche qui encourage l'initiative des commandants des échelons inférieurs, pour exploiter les opportunités à leur maximum.⁷²

« Les états qui cherchent une supériorité stratégique via une supériorité technologique doivent subir des changements organisationnels considérables. »

la guerre.⁶³ Le principe de guerre d'usure qui concluait qu'une victoire est possible par la destruction progressive d'un ennemi, laisserait place à la guerre de choc qui, à l'opposé, soumettra l'ennemi à suivre la direction que l'on désire en éliminant ses options que nous jugeons moins désirables.⁶⁴

La guerre de l'information pourrait briser la volonté de combattre de l'ennemi et le contraindre à demander la paix. Ainsi, l'idéal de Sun Tzu d'une victoire sans combat serait atteint.

Il faut plutôt subjuger l'ennemi sans donner bataille: ce sera là le cas où plus vous vous élèverez au-dessus du bon, plus vous approcherez de l'incomparable et de l'excellent.⁶⁵

Bien que cela pourrait résoudre l'aversion des Américains pour les pertes humaines, nous sommes bien loin de cette situation et les forces terrestres sont toujours requises pour vaincre l'ennemi sur le champ de bataille.

Colin S. Gray note que les prophètes de cette nouvelle RAM évoquent une vision de la future façon de conduire les guerres, ou plus précisément, une vision de la capacité des États-Unis d'y réussir, dans laquelle, « l'information est à la fois la ressource, la cible et l'arme ».⁶⁶

L'APPROCHE ÉVOLUTIONNISTE

Les périodes de transition sont si longues que l'homme améliore continuellement sa façon de conduire les guerres. Les sceptiques face à l'actuelle

de la guerre.⁶⁷ On pourrait souligner ici que le Blitzkrieg allemand était un développement relativement évolutionniste pour les Allemands tandis que pour les Français qui se trouvaient sur le ligne Maginot, il paraissait plutôt révolutionnaire.⁶⁸

Comme le présente Williamson Murray, les développements technologiques ont permis ou facilité la naissance de nouvelles façons de combattre.⁶⁹ La technologie à elle seule ne peut créer une RAM. La comparaison du développement du char chez les Allemands comparativement aux Alliés en est un exemple frappant.

Le char fut une invention britannique qui poussa le développement d'une technologie de guerre blindée dans la période d'entre-deux-guerres pour les Français, les Allemands et les Britanniques. Bien qu'en 1940, les Alliés possédaient une protection et un armement supérieurs sur leurs chars et avaient un avantage numérique de 1,3 pour 1,⁷⁰ l'essence de la victoire allemande résida dans l'exploitation innovatrice des systèmes disponibles aux deux côtés : le char, l'avion et la radio.⁷¹ La culture militaire allemande contribua grandement au succès.

L'influence du Général Hans von Seeckt à la tête de l'armée allemande de 1919 à 1926 permit d'améliorer l'excellent système d'éducation militaire professionnel. Il dirigea une étude des leçons à retenir de la Première Guerre mondiale et créa un corps d'officiers ouvert aux pensées innovatrices, aux débats doctrinaires et aux solutions non-conventionnelles. L'armée allemande retint aussi sa tradition *d'Auftragstatik*, une

En plus de leur doctrine et de l'entraînement, les Allemands reconnaissent l'importance des communications radiophoniques dans leurs besoins de vitesse et de décentralisation et combinèrent cette technologie avec le char. Les Allemands, contrairement aux Alliés, travaillèrent au développement de l'appui aérien rapproché. En mai 1940, le résultat de ces innovations technologiques, tactiques, doctrinaires et organisationnelles fut une approche opérationnelle qui produisit une des victoires les plus écrasantes du XX^e siècle.⁷³

Commander James R Fitzsimonds et Commander Jan M. van Tol notent que trois conditions sont nécessaires pour la réalisation d'une RAM: le développement technologique, l'innovation doctrinaire ou opérationnelle et l'adaptation organisationnelle.⁷⁴ Analysons l'actuelle RAM face à ces trois pré-requis.

Il n'y a aucun doute dans mon esprit que les États-Unis sont au premier rang sur le plan de la technologie militaire. La supériorité militaire américaine est importante. Cependant, je ne crois pas que, comme le suppose William E. Odom, auteur de *America's Military Revolution: Strategy and Structure after the Cold War*, les douze positions suivantes du palmarès soient inoccupées.⁷⁵ La grande disponibilité des technologies pourrait permettre à un ennemi de se procurer des armes perfectionnées et d'offrir plus de résistance qu'on pourrait l'imaginer. Les pays développés possèdent un avantage décisif grâce à leurs technologies, mais ces dernières peuvent être volées, copiées ou simplement achetées.⁷⁶

L'homme a toujours cherché le moyen d'obtenir plus de « bang » pour son argent.⁷⁷ Aux États-Unis, plus de la moitié du budget fédéral attribué à la science et à la technologie est allouée à la recherche et au développement militaire. Un budget moyen de 30 milliards \$ par année lors de la guerre

froide et légèrement plus élevé depuis sa fin, a permis constamment aux Américains de lancer de nouvelles innovations.⁷⁸ Il est difficile de voir comment la situation actuelle diffère de celle des années 60 ou 70 puisque le XX^e siècle fut témoin d'une évolution constante sur le plan technologique.

Les technologies présentes lors de la guerre du Golfe n'étaient pas nouvelles en soi. Les communications par satellites et les missiles de précision firent leur apparition au Vietnam. Les bombardiers furtifs furent développés à la fin des années 70. Les missiles guidés de précision peuvent être vus comme des obus d'artillerie plus destructeurs, plus précis, plus rapides et de plus grandes portées. La guerre de l'information n'est pas nouvelle. La technologie y est plus avancée et la réduction du temps a un effet multiplicateur, mais l'information à elle seule ne décide pas de l'issue des conflits. Bien que certains s'objecteront sur cette façon de voir les choses, aucune arme nouvelle comparable à l'invention de l'avion ou de l'arme nucléaire n'a fait son apparition lors de la guerre du Golfe.

Sur le plan doctrinaire ou opérationnel, nous pouvons avouer que chez nos voisins du sud, ça bouille. Bien que certains critiques croient que les contraintes budgétaires limiteront l'impact des projets en cours, une panoplie de programmes de recherche et de développement visent à maximiser l'utilisation de la technologie pour les combats futurs. *Joint Vision 2010* identifie le modèle du futur pour les Forces américaines. L'Armée possède *Army Vision 2010*, la marine *Forward... From the Sea*, la force aérienne *Global Engagement: A Vision for the 21st Century Air Force* et les Marines : *Operational Manoeuvre from the Sea*. Tous ces programmes tentent d'établir une nouvelle approche doctrinaire pour le futur. Cependant, comme le souligne Michael O'Hanlon dans des commentaires sur *Joint Vision 2010*, plusieurs concepts s'appuient sur des innovations technologiques qui sont inexistantes pour le moment.⁷⁹ Considérant que la majorité des systèmes militaires d'importance prenne plus d'une décennie à se concrétiser, plusieurs passages de ce document risquent de tomber à court.

Les états qui cherchent une supériorité stratégique via une supériorité technologique doivent subir des changements organisationnels considérables qui augmenteront l'adaptabilité.⁸⁰ Andrew Krepinevich, directeur du budget de la défense, souligne que l'Armée américaine semble mettre l'effort à rendre les organisations existantes plus efficaces plutôt que de créer de nouvelles organisations et doctrines pour exploiter l'explosion technologique.⁸¹ Des expériences telles que *Sea Dragon* sont en cours. Ces tests évaluent la restructuration des forces avec l'utilisation maximale des nouvelles technologies comme par exemple une patrouille de trois hommes qui pourraient identifier, cibler et diriger le tir de l'ensemble des armes d'une force inter-armes d'importance. La probabilité que ces programmes soient adoptées sous peu est limitée. Abordons maintenant le fantasme technologique qui se marie bien avec la culture militaire américaine mais soulève des questions importantes.

CULTURE MILITAIRE

On peut définir la culture militaire comme étant: « la somme des valeurs professionnelles, intellectuelles et traditionnelles que possède un corps d'officiers ».⁸² Elle détermine comment les officiers évaluent l'environnement externe et répondent à la menace. Elle est aussi cruciale dans la façon que les

blèmes reliés à la guerre.⁸⁵ Barry S. Strauss souligne à ce sujet :

Supposer que la technologie est la solution aux problèmes de la guerre est une erreur dangereuse de la première importance. Une stratégie conçue par des technocrates, basée uniquement sur la supériorité en armement démontre l'absence de stratégie. Les machines ne remportent pas les guerres. (traduction libre)⁸⁶

Colin S. Gray note qu'au niveau politique, seul niveau qui donne une signification aux actions militaires, la guerre du Golfe fut bien loin d'un succès retentissant. Les prophètes de l'actuelle RAM démontrent la même faiblesse que les théoriciens de la puissance aérienne stratégique de la période d'entre-deux-guerres; le rapport entre le bombardement et le résultat politique voulu est voué au silence.⁸⁷ Comme le suggère Gary W. Anderson, la façon de conduire les guerres est en transformation dramatique, cependant le *Systèmes des Systèmes* ne constitue pas une révolution en soit.

Notre étroite fascination avec la technologie nous porte à croire que nous conduisons la révolution dans les affaires militaires. Il n'y a rien de plus faux, et nous ne pouvons nous permettre une telle arrogance.⁸⁸ (traduction libre)

« Nos élus doivent fixer les objectifs nationaux de défense et définir une stratégie globale appropriée au XX^e siècle. »

forces se préparent au combat et innoveront.⁸³ Comparons la culture militaire américaine et canadienne.

La RAM se prête bien à la culture américaine. La technologie joue un rôle primordial chez nos voisins. La majorité, à l'intérieur et à l'extérieur du monde militaire, identifie la technologie comme facteur décisif à la guerre.⁸⁴ La tendance vise à trouver des solutions technologiques aux pro-

Au Canada, la révolution dans les affaires militaires suscite un certain engouement pour la cellule de planification stratégique ainsi que pour le milieu de recherche et de développement. L'intérêt est sain mais il ne faut surtout pas imiter le modèle américain de percevoir la conduite de la guerre. Les Américains ne pensent pas à la guerre comme étant la continuité de la politique avec l'usage de la violence. Ils furent meilleurs à construire des ma-

chines de guerre et à les appliquer tactiquement, qu'à orchestrer des actions au niveau tactique qui eurent des effets au niveau opérationnel et des succès opérationnels qui menèrent à une victoire stratégique.⁸⁹ Les dimensions sociale, politique et culturelle de la guerre semblent être négligées dans la présente approche.⁹⁰

Contrairement à l'approche américaine où la technologie influence la stratégie et la politique, il est essentiel que la technologie découle de la stratégie et de la politique. Nos élus doivent fixer les objectifs nationaux de

défense et définir une stratégie globale appropriée au XXI^e siècle.⁹¹

Le développement technologique sera relativement facile comparativement à l'adaptation des organisations, des doctrines, de l'éducation militaire et de l'entraînement de nos forces.⁹² Nous devons favoriser la venue de penseurs pour éviter d'être à la remorque des Américains. En favorisant la formation de nos officiers sur le leadership stratégique et la profession des armes nous pourrons créer des idées innovatrices et ainsi prendre avantage des technologies grandissantes comme les Allemands l'ont fait dans la période d'entre-deux-guerres.

Un système d'éducation et de développement professionnel axé sur la profession des armes et des journaux doctrinaires favorisant l'échange d'idées nouvelles favoriseront la venue de spécialistes. Comme le souligne Williamson Murray, la plus grande contribution que la culture militaire ait fait aux innovations fut de permettre aux officiers d'utiliser leur imagination.⁹³

Andrew Krepinevich ajoute que « dans l'absence d'une direction stra-

RÉVOLUTIONS	Tofflers	Deudeny	Roland	Sullivan	Cohen	Krepinevich	Vickers	Goldman & Andres
Révolution des armes du 7 ^{ème} et 10 ^{ième} millénium AJC			X					
Révolution agraire	X							
Professionnalisation des forces armées			X					
Guerre montée/chariots				X			X	
Guerre navale				X				
Armée mongole du 13 ^{ème} siècle								X
Infanterie de l'Europe moderne							X	X
Poudre à canon		X	X	X			X	X
<i>Tracé Italienne</i>							X	X
Voiliers avec canons de côté							X	X
Révolutions militaires modernes					X			
Révolution napoléonienne/ <i>Levée en masse</i>					X		X	X
Révolution industrielle		X	X		X			
Chemin de fer/télégraphe/fusils					X	X	X	
Marine à vapeur					X	X	X	
Sous-marins								X
“Quantité de matériel”/ <i>Guerre totale</i>			X					X
Guerre aérienne			X					
<i>Blitzkrieg</i>					X	X	X	X
Porte-avions					X			
Guerre nucléaire		X	X	X		X	X	X
Mao Tsé-tung/Guerre du peuple			X					X
Microélectronique/génie génétique				X				
Guerre de l'information		X		X		X	X	X

tégique claire de la Maison-Blanche, le Pentagone a procédé comme la plupart des bureaucraties le ferait lorsque laissées à elles seules dans un environnement difficile; ils ont tenté d'ajuster la nouvelle situation aux processus d'allocation et de planification des ressources existantes. Le résultat est un programme de défense qui s'oriente sur la menace la plus familière, contrairement à la plus grande ou la plus probable ».⁹⁴ Il nous faut évaluer la tendance mondiale en matière de conflit et se préparer adéquatement pour cette menace et non pour la guerre que nous souhaitons avoir à combattre.

CONCLUSION

L'histoire démontre que ce n'est pas l'arrivée de nouvelles armes qui modifie la façon de conduire la guerre. Bien que le char a fait son apparition lors de la Première Guerre mondiale, ce n'est que lorsque le Wehrmacht l'utilisa dans ses manœuvres de Blitzkrieg deux décennies plus tard que son avantage fut décisif.⁹⁵

Ainsi, la technologie à elle seule ne peut mener à une révolution dans les affaires militaires. L'absence de leadership, de pensées, d'entraînement et d'application et non la qualité des véhicules de combat expliquèrent la performance médiocre des Alliés au lancement des hostilités.⁹⁶

La guerre du Golfe démontra une supériorité aérienne incontestée des

forces de la coalition. Malgré ceci, il faut noter que les États-Unis ont employé une force construite et entraînée pour combattre l'Union soviétique dans un conflit mondial, étaient supportés par la majorité des puissances militaires et économiques et ont choisi le temps et l'endroit pour débuter les hostilités et ce, dans un théâtre idéal aux opérations aériennes.⁹⁷

Historiquement, le militaire a souvent échoué dans son appréciation qu'un avantage technologique est fragile et périssable. À l'aube de la Seconde Guerre mondiale, les adeptes de la puissance aérienne qui avaient prédit que l'avion rendrait tout autre arme désuète l'ont appris rapidement.⁹⁸ Certes, il nous faut maximiser l'utilisation de technologies nouvelles et éviter une approche similaire à celle de Field Marshal Sir Douglas Haig qui, au début de la Première Guerre, croyait que la mitrailleuse était une arme surévaluée et que deux par bataillon suffiraient.⁹⁹

Les initiatives des groupes tels que *Force XXI* pourrait créer une surdépendance à l'égard de la technologie qui pourrait être exploitée par un adversaire.¹⁰⁰ La grande disponibilité des technologies de pointe et la prolifération des armes dans le monde soulèveront de nouvelles menaces.

L'actuelle RAM répond bien à la façon américaine d'aller en guerre mais pour le Canada, d'autres priorités s'imposent. Le niveau politique se doit

d'identifier l'environnement stratégique futur et le rôle de nos forces. La technologie doit demeurer l'outil qui répond à une stratégie et non l'inverse. En évaluant l'équilibre mondial actuel, la probabilité d'une guerre à grande échelle entre deux puissances est limitée. La tendance penche plutôt vers des conflits de type Somalie, Haïti, Rwanda et Kosovo.

Certes, les milieux académiques et les centres de recherche ont tout à gagner en suscitant un engouement pour une révolution dans les affaires militaires. Cependant, une institution militaire qui se voulait corps et âme à une révolution semble plutôt engagée dans un effort pour éluder son passé.¹⁰¹ Il n'est pas vraiment important de définir si nous traversons une révolution ou simplement une évolution dans les affaires militaires. Ce qui compte c'est que nous tirions les leçons de l'histoire et que nous commençons par le problème stratégique et non par les technologies ou les instruments militaires. La guerre demeurera «la continuité de la politique par d'autres moyens» et la technologie affectera la grammaire de la guerre et non sa logique.¹⁰² La culture militaire américaine est bien différente de la nôtre et notre approche doit respecter la primauté de la politique et de la stratégie sur la technologie.



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le Capitaine Simon Bernard est titulaire d'un Baccalauréat en Administration du Collège militaire Royal de Saint-Jean. Il complète actuellement une Maîtrise en études sur la conduite de la guerre du Collège militaire Royal du Canada. Membre du Royal 22e Régiment, il occupe présentement le poste de Chef de cabinet du Commandant de l'ACE Mobile Force (Land) (AMF(L)) à Heidelberg en Allemagne. L'AMF(L) est une division de réaction rapide de l'OTAN.

NOTES

1. Eliot A. Cohen, « A Revolution in Warfare », *Foreign Affairs* (mars/avril 1996), p. 38.

2. Département de la Défense nationale, « Canadian Defence Beyond 2010 », (Ottawa:DND Canada, mars 99), p. 2.
3. Département de la Défense nationale, « L'Armée de terre du Canada », B-GL-300-000/FP-000, p. 126.
4. Williamson Murray, « Thinking About Revolution in Military Affairs », *Joint Force Quarterly* (été 1997), p. 69.
5. Colin S.Gray, « The American Revolution in Military Affairs: An Interim Assessment », *The Occasional* (Strategic & Combat Institute, 1997), p. 17.
6. Ronald Haycock, *Men, Machines & War*, (Waterloo, Wilfrid Laurier University Press, 1988), p. xi.
7. John Leggat et Ingar Moen, « Challenges and Opportunities posed by Emerging Technology » (DMC Discussion Paper, Intranet, CDS Issues Seminar, décembre 1998), p. 1.
8. Ibid., p. xii.
9. Martin Dunn, « RMA=Revolution in Military Acronyms », *Research and Analysis* (mars 1996), p. 5.
10. Colin S. Gray, « RMAs and the Dimensions of Strategy », *Joint Force Quarterly* (automne/hiver 1997-98), p. 50.
11. Antulio J. Echevarria, « War and Politics: The Revolution in Military Affairs and the Continued Relevance of Clausewitz », *Joint Force Quarterly* (hiver 1995-1996), p. 78.

12. Jeffrey R. Cooper, « Another View of the Revolution in Military Affairs », *U.S. Army War College, Strategic Institute* (1994), p. 27.
13. Cohen, p. 39.
14. Ibid.
15. Steven Metz et James Kievit, « Strategy and the Revolution in Military Affairs: From Theory to Policy », *U.S. Army War College, Strategic Studies* (juin 1995), p. 2.
16. Cohen p. 39.
17. David Jablonski, « The Owl of Minerva Flies at Twilight: Doctrinal Change and Continuity and the Revolution in Military Affairs », *U.S. Army War College, Strategic Studies Institute Fifth Annual Seminar*, (mai 1994), p. 9.
18. Ibid., p. 7.
19. Steven Metz et James Kievit, « The Revolution in Military Affairs and Conflict Short of War », *U.S. Army War College, Strategic Studies*, (juillet 1994), p. 1.
20. Major Norman C. Davis, « An Information-Based Revolution in Military Affairs », *Strategic Review* (hiver 1996), P.44.
21. Andrew Krepinevich, « From Cavalry to Computer: The Pattern of Military Revolutions », *The National Interest* (automne 1994), p. 30.
22. Ibid., p. 25.
23. Ibid., p. 31.
24. Cooper, p. 2.
25. James R. Fitzsimonds et Jan M. van Tol, « Revolutions in Military Affairs », *Joint Force Quarterly* (printemps 1994), p. 25.
26. Cooper, p. 37.
27. Alex Roland, *Underwater Warfare in the Age of Sail*, (Bloomington, Indiana University Press, 1978), p.145.
28. Murray, « Thinking », p. 72.
29. Ibid.
30. James S. Corum, « A Clash of Military Cultures: German & French Approaches to Technology between the World Wars », *USAF Academy Symposium* (septembre 1994), p.1.
31. Williamson Murray et Allan R. Millet, *Military Innovation in the Interwar Period* (Cambridge, Cambridge University Press, 1998), p. 371.
32. Ibid., p. 371.
33. Alex Roland, « The Transformation of Conventional War »,
http://www.unc.edu/depts/diplomat/amdipl_4/roland2.html, p.1.
34. Ibid., p.2.
35. Jonathan Alford, *The Impact of New Military Technology* (Westmead, Gower Publishing Company Limited, 1981), p. 16.
36. Jacques Ganlier, *Affording Defense* (Cambridge, MA:MIT Press, 1991), p.215.
37. Roland, p. 3.
38. Ibid., p. 4
39. Ibid., p. 5
40. James R. Blaker, « Understanding the Revolution in Military Affairs », *The Officer* (mai 1997), p. 262.
41. Murray et Millet, *Military Innovation*, p. 2.
42. *The Center for Strategic & Budgetary Assessments*, (février 1999, Internet: <http://www.erols.com/csba/publicat.htm>
43. Colonel Jonathan Bailey, « The First World War and the Birth of the Modern Style of Warfare », *Information Warehouse* (Army Lessons Learned Centre, Version 7.0, septembre 1998)
44. Gray, « Interim Assessment », p. 13.
45. Randall Whitaker, « The Revolution in Military Affairs », (novembre 1995, Internet:http://131.137.255.5/vcds/dgsp/anlysis/tech_e.asp)
46. Metz et Kievit, « From Theory to Policy », p. 3.
47. Alvin et Heidi Toffler, *War and Anti-War* (New York, Warner Books Edition, 1993), p. 20.
48. Alex Roland, « Technology and War », http://www.unc.edu/depts/diplomat/amdipl_4/roland2.html
49. Ibid.
50. Cité dans Fitzsimonds et van Tol, « Revolution », p. 27.
51. Stephen J. Blank, « The Soviet Military Views Operation Desert Storm: A Preliminary Assessment », *U.S. Army War College, Strategic Studies Institute*, (septembre 1991), p. 10.
52. Cooper, p. 1.
53. Strategic Assessment Center, « Revolution in Military Affairs », (<http://sac.saic.com/rma/rmapaper.htm>)
54. Andrew W. Marshall, « The 1995 RMA Essay Contest: A Postscript », *Joint Force Quarterly* (hiver 1995-1996), p. 81.
55. Major Norman C. Davis, « An Information-Based Revolution in Military Affairs », *Strategic Review* (hiver 1996)
56. Thomas G. Mahken, « War in the Information Age », *Joint Force Quarterly* (hiver 1995), p. 40.
57. *The Center for Strategic & Budgetary Assessments*, (février 1999, Internet: <http://www.erols.com/csba/publicat.htm>), p. 4.
58. Krepinevich, p. 40.
59. James Stavridis, « The Second Revolution », *Joint Force Quarterly* (printemps 1997), p. 9.
60. William A. Owens, « The American Revolution in Military Affairs », *Joint Force Quarterly* (hiver 1995-96), p. 37.
61. Gray, « An Interim Assessment », p. 14.
62. Blaker, p. 265.
63. Owens, p. 38.
64. Thomas G. Mahken, « War in the Information Age », *Joint Force Quarterly* (hiver 1995), p. 40.
65. Sun Tzu, *L'Art de la Guerre* (Paris, Mille et Une Nuits, 1996), p. 23.
66. Cité dans Gray, « An Interim Assessment », p. 15.
67. *The Center for Strategic & Budgetary Assessments*, (février 1999, Internet: <http://www.erols.com/csba/publicat.htm>), p. 4.
68. Williamson Murray, « Innovation: Past and Future », *Joint Force Quarterly* (été 1996), p. 52.
69. Murray et Millet, *Military Innovation*, p. 371.
70. Ibid., p. 373.
71. Fitzsimonds et van Tol, p. 24.
72. Murray and Millet, *Military Innovation*, p. 373.
73. Ibid., p. 374.
74. Fitzsimonds et van Tol, p. 24.
75. Cité dans, A.J. Bacevich, « Preserving the Well-Bred Horse », *The National Interest* (automne 1994), p. 46.
76. Mervyn Berryge-Sills, « Computers and Strategy: It's the Thought That Counts », dans *The Changing Face of War: Learning From History*, (Montreal-Kingston, McGill-Queen's University Press, 1998), p. 185.
77. Alex Roland, *The Technological Fix: Weapons and the Cost of War*, (US Army War College, Carlisle Barracks, juin 1995), p. 15.
78. Michael E. O'Hanlon, « Beware the RMA'nia », *Foreign Policy Studies* (septembre 1998), p. 2.
79. Ibid., p. 4.
80. Stephen J. Blank, « Preparing for the Next War: Reflections on the Revolution in Military Affairs », *Strategic Review* (printemps 1996), p. 18.
81. Cité dans B.J.C. McKercher, et Michael A. Hennessy, « The Revolution in Military Affairs: Its implications for Doctrine and Force Development Within the U.S. Army », dans *The Operational Art: Developments in the Theories of War*, (Westport, 1996), p. 178.
82. Murray, « Past and Future », p. 54.
83. Ibid.
84. Brian R. Sullivan, « Are We Really Ready for an RMA? », *Joint Force Quarterly* (été 1996), p. 112.
85. Garry W. Anderson et Terry C. Pierce, « Leaving the Technocratic Tunnel », *Joint Force Quarterly*, (hiver 1995-96), p. 70.
86. Cité dans Colin S. Gray, *Weapons Don't Make War*, (Kansas, University Press of Kansas, 1993), p.1.
87. Ibid., p. 35.
88. Anderson et Pierce, p. 75.
89. Gray, « Weapons Don't Make War », p. 4.
90. Gray, « An Interim Assessment », p. 34.
91. Metz et Kievit, « From Theory to Policy » (US Army War College, Carlisle Barracks, June 1995), p. vii.
92. Ibid., p. 21.
93. Murray, « Past and Future », p. 54.
94. Cité dans McKercher et Hennessy, p. 184.
95. David Shukman, *Tomorrow's War*, (Orlando, Harcourt Brace & Company, 1995), p. 4.
96. Sullivan, p. 113.
97. Cohen, p. 40.
98. Cité dans Maj Daniel S. Roper, « Technology: Achilles' Heel or Strategic Vision? », *Military Review* (mars-avril 1997), p. 4.
99. Bacevich, p. 44.
100. Cité dans Roper, p. 4.
101. Bacevich, p. 49.
102. Echavarria, « War and Politics », p. 77.

Un nouveau regard sur les principes de guerre

par le major Mike Johnstone, CD

« Une meilleure connaissance des forces de l'ennemi et de ses propres forces a donné confiance au commandant et lui a permis de manœuvrer rapidement...la puissance du microprocesseur sur le champ de bataille réside dans le fait que l'information partagée peut réduire le temps et accroître l'efficacité d'une manière incroyable. »

— Général Sullivan,
au sujet de
l'exercice Force XXI¹

Les principes de guerre qui ont cours actuellement au sein des Forces canadiennes découlent de nombreuses sources – les principales étant nos liens avec la tradition britannique et notre expérience de la Grande Guerre et de la Seconde Guerre mondiale. Ces principes ont fourni aux officiers de l'Armée canadienne une liste des éléments que les commandants militaires pendant ces deux conflits croyaient pertinents et importants. Toutefois, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, bon nombre d'aspects de la conduite de la guerre ont changé radicalement, rendant ainsi périmés ces principes. On doit donc les réviser en vue de les actualiser pour qu'ils correspondent aux réalités des opérations modernes.

Le présent article est basé sur l'ouvrage de Robert R. Leonhard² *The Principles of War for the Information Age* dont il s'inspire. Leonhard fait une critique des principes de guerre américains et propose un nouvel ensemble de principes correspondant à l'ère de l'information. Ces nouveaux principes sont présentés sous la forme d'une dialectique exposant deux points de vue opposés. Le commandant détermine l'équilibre nécessaire entre

ces deux extrêmes en utilisant un jugement militaire solide à la suite de discussions avec des membres clés de son état-major. Les principes sont destinés à stimuler la réflexion et à favoriser la créativité et la souplesse de pensée et d'action.

L'adoption de la doctrine mettant l'accent sur l'approche manœuvrière et l'apparition ou l'arrivée prochaine de la guerre de l'ère de l'information imposent un nouvel examen des principes canadiens. Les principes de guerre proposés par Leonhard constituent une initiative rafraîchissante qui offre un manière inédite et novatrice de voir la guerre. Le présent article veut examiner ce nouveau point de vue sur les principes de guerre.

CADRE – L'UTILISATION DES PRINCIPES DE GUERRE

Les principes de guerre ont été élaborés au cours des quelque deux cents dernières années et ils ont connu beaucoup de changement au même titre que la guerre elle-même.³ Leur but était de permettre aux commandants militaires de dresser de meilleurs plans – des plans ayant de plus grandes chances de succès – en se basant sur les leçons du passé. Ils offraient aux commandants et à leurs états-majors une certaine forme de mesures permettant d'évaluer la pertinence des plans. Idéalement, les leçons du passé devaient aider à mettre au point des opérations réussies dans l'avenir. L'application des principes de guerre a connu des variations considérables au cours des cent dernières années. Pour certains, ces principes avaient valeur de dogme tandis que d'autres s'en sont servis comme guides; d'autres encore les ont utilisés comme un instrument de rhétorique. Certains théoriciens ont discuté (et discutent toujours) de la validité même des principes de guerre. Toutefois, la perception qu'on a des

principes de guerre ou comment on les utilise importent beaucoup moins que savoir s'ils aident ou non à dresser de meilleurs plans.

UN THÈME DOMINANT DE L'ART DE LA GUERRE – LA CONNAISSANCE OU L'IGNORANCE

Les doctrines militaires depuis les sacro-saints Principes de guerre jusqu'aux plus récents manuels de campagne de notre armée sont basées sur un aveuglement persuasif et immuable. Les généraux, les capitaines, les sergents et même les soldats – nourris de truismes d'avant l'ère de l'information, truismes basés sur la confusion de la guerre – ne peuvent s'imaginer le combat que dans un contexte d'ignorance permanente [...] plutôt que de concevoir un avenir radicalement différent pour les opérations militaires – un avenir basé sur l'information et la rapidité.⁴

Les armées entrent dans l'ère de l'information. Les commandants de l'avenir auront une meilleure connaissance de la situation que ceux du passé.⁵ Cela changera leur manière de planifier la bataille et de combattre. Une meilleure connaissance de la situation conférera aux commandants une plus grande capacité pour devancer, disloquer ou désorganiser les forces de l'ennemi. De plus, elle offrira aux commandants plus d'occasions de percer le cycle de décision-action de l'ennemi.⁶

Même si en fin de compte la technologie n'apporte que la moitié de ce qu'elle promet, les commandants pourront mieux « voir » le champ de bataille que jamais auparavant. Toutefois, cette connaissance accrue du champ de bataille ne rendra pas les commandants omnipotents. Une partie importante des données demeureront inconnues ou partiellement connues. Le commandant pourra « voir » l'emplacement de la

Les principes de guerre du Canada

- Sélection et maintien du but
- Maintien du moral
- Action offensive
- Surprise
- Sécurité
- Concentration de la force
- Économie des efforts
- Flexibilité
- Coopération
- Administration

- Armée de terre du Canada

Figure 1. Principes de guerre du Canada

majorité des forces de l'ennemi mais il devra encore déterminer par déduction ses intentions. Les commandants devront comprendre la nature de l'information dont ils disposeront et de celle qu'ils n'auront pas. Cette interaction entre l'ignorance et la connaissance⁷ est l'un des thèmes revenant le plus souvent dans l'histoire de la guerre. Il s'agit d'un processus continu où l'équilibre entre l'ignorance et la connaissance évolue constamment pendant le choc des armées. Les commandants doivent comprendre cet équilibre et en tenir compte dans les actions qu'ils entreprennent. Le niveau de connaissance détermine le style de guerre qu'il faut livrer : plus la connaissance est grande et plus l'idée de l'approche manœuvrière est applicable; d'autre part, plus l'ignorance augmente, plus l'idée d'une guerre d'usure s'impose comme un choix valable.

Les commandants connaissant bien les intentions de leurs adversaires possèdent des avantages.⁸ Ils sont capables de produire des plans plus précis et plus exhaustifs. Pendant l'exécution des opérations, ils peuvent mieux réagir à l'évolution de la situation.⁹ La connaissance permet aux commandants d'exploiter les faiblesses de l'ennemi tout en évitant ses points forts. La connaissance devrait augmenter le rythme des opérations et permettre aux commandants de devancer, disloquer ou désorganiser plus facilement les forces de l'ennemi, ce qui est l'essence même de la guerre de manœuvre.

là où il est le plus puissant. Les commandants des armées informées peuvent mieux concentrer leurs activités et leurs ressources pour réaliser leur mission. De plus, les armées informées disposent de plus de temps étant donné qu'elles peuvent se déplacer plus rapidement, réagir plus promptement et prendre des décisions plus vite.¹⁰ Cette économie du temps joue souvent un rôle décisif sur le champ de bataille.

C'est la position des commandants sur l'échelle de la connaissance et de l'ignorance qui détermine jusqu'à un certain point leur choix de la manière de combattre. Si l'interaction entre l'ignorance et la connaissance est un thème aussi dominant de toute l'histoire de la guerre, ne devrait-elle pas dominer les principes de guerre?

LES PRINCIPES ACTUELS

La liste actuelle des principes de guerre nous a bien servi. Ils ont été enseignés aux jeunes élèves-officiers comme étant des règles importantes pour l'élaboration des plans qui ont été découvertes par les commandants du siècle dernier. On affirme dans *l'Armée de terre du Canada* que pour ce qui est de l'exécution des opérations de l'Armée de terre, la doctrine puise ses racines dans les principes de guerre.¹¹ Les principes de guerre ne doivent pas être considérés comme des facteurs incontournables,

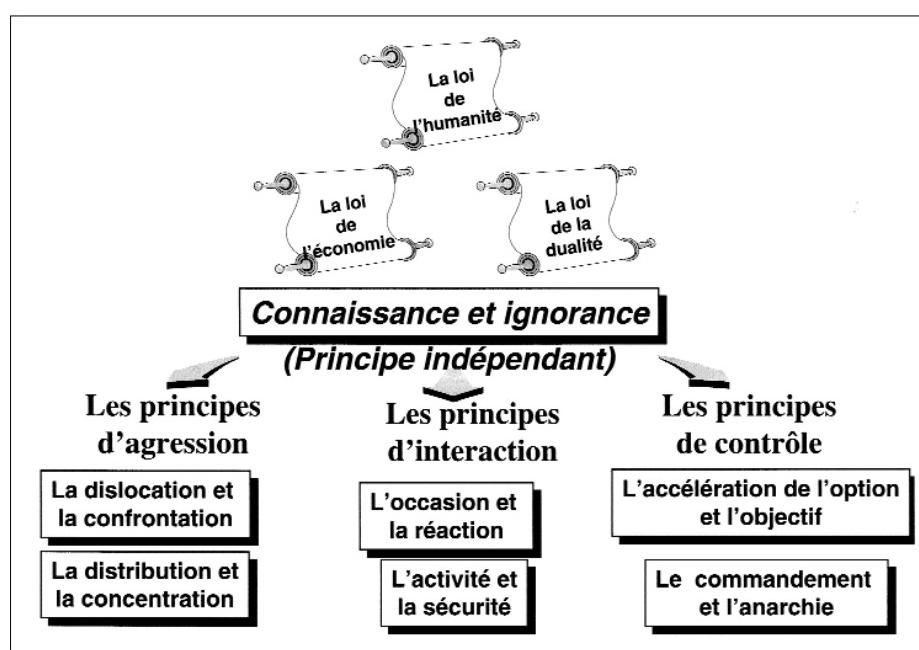


Figure 2. Les principes de guerre à l'ère de l'information¹²

mais plutôt comme un cadre de référence stimulant la réflexion et améliorant la liberté d'action.

Les principes aident-ils les commandants à concevoir de meilleurs plans? La réponse est non. Conçus comme une simple liste d'éléments à inclure dans un plan, ils ne stimulent pas beaucoup la réflexion ou la discussion. Ils sont utilisés

« On doit donc réviser les principes de guerre canadiens. »

plutôt comme les ingrédients d'une recette; chaque plan doit incorporer certains éléments des principes de guerre mais pas nécessairement tous les éléments. Cela n'aide pas les commandants à se préparer à la guerre. Les principes de guerre actuellement en vigueur sont bien conçus pour les armées et les commandants ignorants, mais ils sont peu utiles aux commandants bien informés étant donné qu'ils fournissent peu ou pas de repères utiles. Les principes en vigueur ne soulignent pas l'opposition fondamentale entre l'ignorance et la connaissance. Par conséquent, nos principes doivent être modifiés pour refléter la réalité de la nouvelle ère de l'information dans laquelle nous entrons.

PRINCIPES DE L'ÈRE DE L'INFORMATION

Leonhard propose trois « lois » valables pour tous les conflits et constituant un cadre pour les principes de guerre. Il présente ces principes de guerre sous une forme dialectique (c'est-à-dire une discussion ou une argumentation raisonnée). D'un côté de la dialectique, il y a les principes soutenant la conduite de la guerre basée sur la connaissance tandis que de l'autre se trouvent ceux soutenant la conduite de la guerre basée sur l'ignorance. Ainsi, ce nouvel ensemble de principes met en évidence le thème dominant de la conduite de la guerre qui a été mentionné plutôt. La figure 2 expose les principes de guerre suggérés.

Les principes de guerre énumérés ici stimulent la réflexion et l'élaboration de solutions créatrices sur le champ de bataille par les questions qu'ils sou-

lèvent pour les commandants et leurs états-majors. En premier lieu, les commandants doivent déterminer le juste équilibre entre les points de vue extrêmes proposés par chaque principe. Ensuite, ces principes doivent être structurés de façon à aider les commandants à déterminer la manière d'exécuter leurs missions, d'interagir avec l'ennemi et de contrôler leurs forces. Ces principes aident à susciter une souplesse de l'esprit en obligeant les commandants à réfléchir sur la situation qu'ils vivent et à développer une meilleure compréhension et une meilleure connaissance d'eux-mêmes.

LES LOIS

La première loi est celle de l'**humanité**. La guerre est une excroissance de l'âme humaine et elle se livre autant sur le plan moral que sur le plan physique. Elle est la lutte entre des volontés humaines qui s'opposent.¹³ Les commandants doivent comprendre cette vérité et en tenir compte dans leur planification. Cette loi nous rappelle que l'ennemi est un être intelligent et qu'il modifiera son comportement pendant un conflit pour tenter de réduire l'efficacité de nos forces et tirer profit de nos points faibles. La loi de l'humanité de la guerre est le fondement de tous les conflits. Il est ridicule d'étudier ou de planifier un conflit sans tenir compte de sa dimension humaine.¹⁴ Cette loi reflète parfaitement l'approche doctrinale canadienne voulant qu'un conflit ait deux caractères – un caractère moral et un caractère physique.¹⁵

La deuxième loi est celle de l'**économie**. Les ressources sont toujours plus limitées que les besoins. Un conflit est essentiellement le gaspillage de ressources; par conséquent « pour dominer un conflit, il faut économiser le plus possible ses ressources. »¹⁶ Leonhard affirme que « dans le contexte de la guerre, s'affrontent le besoin impérieux d'économiser et l'exigence

primordiale de survivre. »¹⁷ L'ignorance entraîne le gaspillage des ressources nécessaires pour compenser l'absence d'information. Meilleure est l'information dont dispose un commandant, plus grande est la tâche qu'il peut accomplir en ménageant ses ressources. L'information engendre la précision, et la précision dans l'utilisation des ressources permet l'économie.¹⁸ La doctrine canadienne tient compte en partie de cet aspect,¹⁹ mais elle doit l'intégrer de manière plus complète.

La dernière loi est celle de la **dualité**. Tout conflit humain comporte deux types de rationalité : la rationalité subjective et la rationalité objective. Le conflit subjectif est l'affrontement de l'adversaire probable tandis que le conflit objectif est l'affrontement de l'adversaire improbable.²⁰ On se représentera mieux le conflit subjectif en pensant à la confrontation entre deux puissances. À cet égard, les scènes de bataille de chars dans les steppes de la Russie où deux systèmes s'affrontent dans toute leur puissance réciproque nous viennent spontanément à l'esprit. Le conflit objectif est plutôt centré sur l'idée d'attaquer l'ennemi là où il est le plus faible. Ainsi, on pourrait considérer comme un conflit objectif celui où des chars seraient attirés sur un terrain favorisant l'infanterie. Leonhard établissait un lien entre, d'une part, les conflits subjectifs et la guerre d'usure et,

« Les principes en vigueur ne soulignent pas l'opposition fondamentale entre l'ignorance et la connaissance. »

d'autre part, les conflits objectifs et la guerre de manœuvre. Tous les conflits comportent ces deux facettes.²¹ Toutefois, les principes fondamentaux de la guerre de manœuvre démontrant la validité de cette loi, il faut que la doctrine canadienne intègre mieux ce concept.²²

LES PRINCIPES

Ces trois lois de la guerre constituent un cadre de référence pour définir

les principes de guerre. Leonhard a organisé ces principes en un principe indépendant et en trois catégories de principes :

- Les principes d'agression
- Les principes d'interaction
- Les principes de contrôle

Dans tous les cas, les principes de guerre sont organisés comme une interaction entre deux pôles diamétralement opposés – la connaissance et l'ignorance.

La connaissance et l'ignorance forment le principe indépendant dont dépend l'application de tous les autres. L'équilibre obtenu entre la connaissance et l'ignorance influe sur l'application de tous les autres principes. C'est la loi de l'économie qui régit ce nouveau principe. Les armées peuvent choisir soit d'épargner du temps et des ressources dans l'immédiat – en choisissant l'ignorance – où d'épargner dans tous les aspects de la guerre en choisissant la connaissance selon l'adage voulant que la vérité rend libre.

Tous les autres principes sont organisés comme des arguments se situant entre les deux pôles que sont les principes de la connaissance et les principes de l'ignorance. Selon le niveau de connaissance, ces principes penchent vers l'un ou l'autre de ces pôles. Un examen attentif des principes révèle aussi que le rythme - c'est-à-dire ce qui fait la force de la manœuvre - s'accélère plus on s'approche du pôle de la connaissance tandis qu'il ralentit plus on s'approche du pôle de l'ignorance et, par conséquent, de la guerre d'usure.

LES PRINCIPES D'AGRESSION

Les principes d'agression portent sur ce qu'il faut infliger à l'ennemi pour nous permettre de réaliser notre mission. Les deux principes d'agression sont la **dislocation et la confrontation** et la **distribution et la concentration**, et ils se concentrent sur les moyens de vaincre l'adversaire.²³

Le premier principe, celui de la **dislocation et de la confrontation**, est basé sur la nécessité de fixer

l'ennemi et de le frapper à un point vulnérable.²⁴ La confrontation consiste à affronter la puissance et les intentions de l'ennemi tandis que la dislocation est l'art de désorganiser les forces de l'ennemi. L'application de ce principe varie en fonction de la connaissance et de l'ignorance. Plus le niveau de connaissance est élevé, plus il est facile de désorganiser les forces de l'adversaire. Plus grande est l'ignorance et plus l'armée est susceptible de faire face à la puissance de l'adversaire. Les efforts pour obtenir des renseignements devraient viser l'accroissement de la connaissance afin de se concentrer sur la dislocation.²⁵ La dislocation et la confrontation sont bien intégrées dans la doctrine canadienne en tant que forces dynamiques; nous suggérons qu'elles doivent être officiellement reconnues comme un principe de guerre de l'Armée de terre canadienne.²⁶

Le deuxième principe, la distribution et la concentration, décrit comment les forces sont employées. Là où il n'y a pas de but, il ne doit pas y avoir non plus de forces. « La distribution répartit la puissance de combat pour atteindre des buts précis »²⁷ Quand un but doit être atteint, il faut utiliser à cette fin la seule

force nécessaire sans y consacrer des forces inutiles en raison de l'incertitude (il s'agit manifestement d'un concept révolutionnaire impensable dans le contexte de la masse et de l'ignorance sur lequel se fondent nos idées actuelles sur la conduite de la guerre). La concentration sert à engranger la puissance de combat en vue de l'utiliser à un endroit et un moment précis pour compenser l'incertitude.²⁸ Ce principe est relié à la loi de l'économie et au désir d'économiser le plus possible ses ressources.

Il existe une dimension temporelle de la distribution – l'opération préventive – qui est la réciproque temporelle

de la concentration. L'opération préventive sacrifie la puissance de combat pour obtenir un avantage temporel avec l'idée d'attaquer un ennemi **qui n'est pas prêt**.²⁹ La concentration sacrifie le temps pour accumuler la puissance de combat. Toutefois, ceci offre également à l'ennemi plus de temps pour se préparer ou pour lancer lui-même une attaque préventive.

La connaissance permet une distribution plus efficace de la puissance de combat. L'ignorance exige que la puissance de combat soit concentrée pour compenser l'incertitude.

LES PRINCIPES D'INTERACTION

Les principes d'interaction concernent le jeu entre des forces qui s'opposent. Ils tiennent compte du fait que l'adversaire est déterminé et dispose de moyens d'action et que nous devons tenir compte de son comportement agressif.³⁰ Les deux principes de l'interaction sont **l'activité et la sécurité et l'occasion et la réaction**.

Le principe de **l'activité et de la sécurité**³¹ reconnaît le fait que les ressources sont limitées et que le commandant doit jongler avec la répartition de ces ressources. L'activité tend vers toutes les actions servant directement à mettre en œuvre le plan du commandant tandis que la sécurité tend vers les mesures prises pour protéger les forces amies des actions de l'ennemi. Les ressources comprennent le temps, les troupes et les approvisionnements. La loi de l'économie dicte qu'il faut allouer avec précision des ressources suffisantes pour assurer la sécurité et contrer les attaques de l'ennemi **sans rien de plus**. Le commandant devrait chercher à consacrer le plus de ressources possible à l'activité car c'est ainsi qu'il dominera dans la bataille.³² Ce principe soutient un des fondements de la guerre de manœuvre qui veut que l'accent soit mis sur l'effort principal.³³

Le principe de **l'occasion et de la réaction** porte sur l'équilibre devant exister entre le fait de combattre directement l'ennemi et le fait de lui

laisser l'initiative des premiers mouvements pour réagir par la suite. L'exploitation de l'occasion est la liberté d'action.³⁴ La constitution de réserves logistiques, une meilleure connaissance et une mobilité accrue favorisent la liberté d'action. Plus les occasions augmentent et plus les commandants disposent de choix, ce qui leur offre plus de possibilités d'attaquer les points faibles de l'ennemi. La réaction vise à empêcher l'ennemi d'exploiter les occasions qui s'offrent à lui. Elle y parvient en restreignant la mobilité de l'ennemi, en contrôlant et limitant l'information dont il dispose et en désorganisant ses préparatifs logistiques. Le volet réaction de ce principe découle de la loi de l'humanité – l'ennemi est un adversaire intelligent et capable qui n'est pas passif; il peut modifier ses plans et ses opérations pour exploiter les faiblesses et les vulnérabilités qu'il observe.³⁵ Ce principe soutient bon nombre des fondements de la guerre de manœuvre, particulièrement ceux consistant à exploiter les occasions et à éviter les points forts de l'ennemi pour ne s'en prendre qu'à ses points faibles.³⁶

La connaissance et l'ignorance jouent un rôle important. Si le niveau de connaissance est plus élevé, un commandant peut assurer plus économiquement la protection de ses forces. Plus l'ignorance augmente, et plus il doit se protéger contre l'inconnu. En outre, mieux il connaît son ennemi, plus il est en mesure d'exploiter les occasions qui se présentent. Les armées ignorantes consacrent la plus grande partie de leur temps à réagir et à tenter de créer des occasions. Les armées modernes doivent être compétentes sur ces deux plans : elles doivent être capables d'exploiter les occasions qui se présentent³⁷ et, inversement, elles doivent savoir créer des occasions en réagissant aux initiatives de l'ennemi.³⁸

LES PRINCIPES DE CONTRÔLE

Ces principes régissent la gestion des forces amies. Le succès au combat dépend des méthodes employées pour contrôler les forces amies. Les deux principes du contrôle sont l'accélération de l'option et l'objectif et le commandement et l'anarchie.³⁹

Le premier principe porte sur le choix et la poursuite d'un but global. L'accélération de l'option permet aux commandants de concevoir et de mener des campagnes en utilisant la puissance de combat pour créer rapidement des options tactiques, opérationnelles et stratégiques à un rythme plus rapide que celui auquel l'ennemi peut modifier ses plans et réagir. Ainsi, les commandants peuvent créer des options pour le but final souhaité. L'idée est que si les commandants attendent pour énoncer le but final souhaité pendant le déroulement de l'opération, ils comprendront mieux les options dont ils disposent et pourront faire un choix plus éclairé. L'objectif est maintenant notre manière de faire ce choix, c'est-à-dire choisir et maintenir le but final souhaité. Cette option aide à mettre sur pied une campagne bien ciblée et unifiée, mais elle lie les mains des chefs politiques et militaires.⁴⁰ Ce principe soutient la philosophie de commandement canadienne qui repose sur le commandement par mission.⁴¹

Le principe de commandement et d'anarchie porte sur le fait que les décisions doivent être prises de manière centralisée ou décentralisée.⁴² Le commandement est un commandement centralisé. C'est une manière rapide et économique de prendre des décisions. Toutefois, elle comporte l'inconvénient d'imposer des contraintes non économiques aux activités des subordonnés. L'anarchie est reliée au commandement par mission : elle permet une interaction meilleure et plus efficace, mais comporte l'inconvénient d'une prise de décision moins économique.⁴³

Une fois de plus, le niveau de connaissance influence directement ces principes. La connaissance permet l'accélération de l'option tandis que l'ignorance soutient le principe de l'objectif. Plus le niveau de connaissance est élevé, plus efficacement un QG peut employer des processus de commandement centralisés. Plus grand est le niveau d'ignorance du QG supérieur, plus l'anarchie est efficace. Le contrôle est désorganisé quand une armée utilise des techniques inadaptées. Par conséquent, des occasions seront perdues si un QG supérieur bien

informé tente d'utiliser le principe d'anarchie. Toutefois, un QG ignorant qui tente d'utiliser un commandement centralisé court à l'échec. Le commandement doit aller de pair avec la connaissance peu importe le niveau. De même, l'anarchie doit aller de pair avec l'ignorance.⁴⁴

LA GUERRE DE MANŒUVRE PAR RAPPORT À LA GUERRE D'USURE

Ces nouveaux principes de guerre sont fondés sur trois lois – l'humanité de la guerre, l'économie et la dualité – et sont structurés selon un rapport dialectique. Ils oscillent entre la connaissance et l'ignorance. Les commandants et leurs états-majors doivent déterminer l'équilibre nécessaire entre chaque principe. Un examen plus attentif des principes révèle aussi que le rythme - c'est-à-dire ce qui fait la force de la manœuvre - s'accélère plus on s'approche du pôle de la connaissance tandis qu'il ralentit plus on s'approche du pôle de l'ignorance et, par conséquent, de la guerre d'usure.

CONCLUSION

Quand les technologies de l'information fournirent soudainement un portrait clair et précis de l'ennemi, les commandants de la Force bleue expérimentale hésitèrent à utiliser l'information. Ayant déjà servi avec ceux-ci, je les savais énergiques et imaginatifs. Quel était donc le problème?⁴⁵

Les principes de guerre servent à mieux comprendre la dynamique des conflits. Selon la doctrine canadienne, ils servent à trouver des solutions souples et novatrices aux problèmes rencontrés sur le champ de bataille. Le fait de donner aux soldats de nouvelles technologies ou une nouvelle doctrine ne signifie pas qu'ils combattront mieux. L'instruction et le perfectionnement professionnel sont les pierres angulaires de ce processus. Si les commandants et leur état-major ne reçoivent pas l'instruction nécessaire pour comprendre la nouvelle dynamique qu'apporte la connaissance sur le champ de bataille, le potentiel exceptionnel qu'elle offre ne sera pas

exploité. Les principes de guerre que nous proposons aideront à développer cette compréhension.

De plus, ces principes de guerre soutiennent totalement l'approche doctrinale de la Force terrestre du Canada. Ils sont intimement liés aux fondements de la guerre de manœuvre. Enfin, les principes proposés suscitent la réflexion contrairement aux principes en vigueur. Cela signifie qu'ils devraient aider tant à l'élaboration des plans qu'à leur exécution étant donné qu'ils renforcent le concept de la guerre de manœuvre.

Les principes de guerre actuellement en vigueur ont bien servi le Canada mais ils ne peuvent aider à comprendre le rôle dominant que jouent l'ignorance et la connaissance dans la conduite de la guerre. Le passage cité plus haut prouve que même si l'on fournissait aux com-

mandants toute l'information possible, ils ne sont pas prêts à l'utiliser. Ils continuent à manœuvrer lentement avec précaution. Par conséquent, il est nécessaire d'envisager une nouvelle manière de concevoir le combat. Il est indispensable de comprendre l'interaction entre la connaissance et l'ignorance, et l'impact de cette interaction sur l'art de la guerre. Les principes de guerre proposés soulignent cette interaction et offrent un meilleur cadre de réflexion aux commandants. Les commandants sont forcés de réfléchir à cette question quand ils doivent déterminer l'équilibre pertinent entre chaque principe de guerre.

... l'ère de l'information engendrera aussi un nouveau phénomène : l'ennemi informé. Souhaitons que la vérité continue d'être de notre côté.⁴⁶

Un aspect important de la guerre est que tous les commandants doivent comprendre qu'elle est l'interaction des oppositions ou des antithèses. La doctrine canadienne doit refléter cette vérité fondamentale. Les principes de guerre doivent non seulement tenir compte de cet aspect de la guerre, mais ils doivent aussi le consacrer et permettre aux commandants d'utiliser cette dualité essentielle pour mieux maîtriser l'art de la guerre. Ainsi, les principes de guerre du Canada doivent reposer sur la connaissance plutôt que l'ignorance de manière à préparer les officiers et les chefs à faire face aux défis de l'avenir.



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le major Michael Johnstone détient un B.Eng. du Collège militaire royal du Canada et une maîtrise en ingénierie de l'Université d'Ottawa. Il a servi dans le 5^e Régiment d'artillerie légère du Canada, à l'École d'artillerie et dans d'autres postes d'état-major. Il est diplômé du Cours d'instructeur en artillerie (de campagne) et du Cours de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne - 1. Il travaille actuellement à la Direction – Doctrine de l'Armée de terre, section de la puissance de feu.

NOTES

1. Robert Leonhard, *The Principles of War for the Information Age* (Presidio Press, 1998), p. 25.

2. Robert Leonhard, un officier en service actif, est l'auteur de trois livres : *Art of Maneuver* (1991), *Fighting by Minutes* (1994) et *The Principles of War for the Information Age* (1998). Il a aussi écrit des articles et contribué à d'autres publications dont notamment un chapitre de l'ouvrage *Digital War: A View from the Front Lines* (1999) récemment publié.

3. Major Craig Stone, « Les principes de guerre de l'Armée de terre canadienne face à l'avenir - Sont-ils encore applicables? » *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 3, n° 1 (printemps 2000). Cet article traite de manière très intéressante de la pertinence et de l'histoire des principes de guerre.

4. Robert Leonhard, « A Culture of Velocity, » in Robert Batman Ed., *Digital War: A View from the Front Lines*, (Presidio Press, 1999), p. 134.

5. Lcol James E. Harris III, « To Fight Digitized or Analog, » *Military Review* (novembre et décembre 1999), pp. 12 à 17. En comparant les exercices numériques du NTC avec ceux analogiques du JRTC, l'auteur met en évidence le fait que les « chefs et les soldats connaissaient mieux la situation réelle des forces amies et celle de l'ennemi » au NTC.

6. Pour de plus amples renseignements sur l'impact de la technologie et de la connaissance sur le champ de bataille, voir les articles de certains penseurs militaires importants des É.-U qui sont réunis dans Robert

Batman (éd.), *Digital War: A view from the Front Lines*, Presidio Press 1999.

7. Les termes *ignorance* et *connaissance* sont utilisés constamment dans cet article. Une armée ignorante ou un commandant ignorant voit mal le champ de bataille tandis qu'une armée informée ou un commandant informé possède une excellente vue du champ de bataille. De plus, cette visualisation du champ de bataille repose sur la capacité de répondre à ces trois questions essentielles : Où suis-je? Où sont mes amis? Où est l'ennemi?

8. James E. Harris III. Il souligne sans relâche dans cet article les avantages dont dispose un commandant informé. Par exemple, il affirme : « mieux il comprend la situation, plus il est capable de redéployer efficacement ses forces pour exploiter les points d'articulation ou les trous entre les unités de l'ennemi tout en renforçant sa propre défense » (15).

9. Rappelons-nous que les commandants connaissent tant les forces ennemis que les forces amies. Cela devrait leur permettre de réagir rapidement aux occasions qui se présentent ou aux menaces qui surgissent. Cette hypothèse est soutenue par le lcol Harris à la page 15 de son article où il souligne le fait qu'une meilleure connaissance de la situation « a facilité le C2 et l'exécution des opérations tactiques beaucoup plus que je ne l'ai jamais expérimenté auparavant ou que je pourrais l'expérimenter plus tard au JRTC. »

10. John A Antal, "The End of Maneuver," in Robert Batman (éd.), *Digital War: A View from the Front Lines* (Presidio Press 1999), p. 161. « En permettant une meilleure connaissance de la situation des forces amies et ennemis, la numérisation permet aux hélicoptères d'attaque d'entrer en action plus rapidement et en fait des tueurs plus efficaces. Une connaissance améliorée du champ de bataille permet un commandement et un contrôle numérisés plus rapides. Les cartes, les calques et les ordres peuvent être transmis rapidement. La publication et la diffusion des ordres d'opération, particulièrement les ordres fragmentaires, peuvent prendre quelques minutes plutôt que des heures. Dans une guerre, ces minutes épargnées peuvent être déterminantes. »

11. B-GL-300-000/FP-000 *L'Armée de terre du Canada*, p. 105.

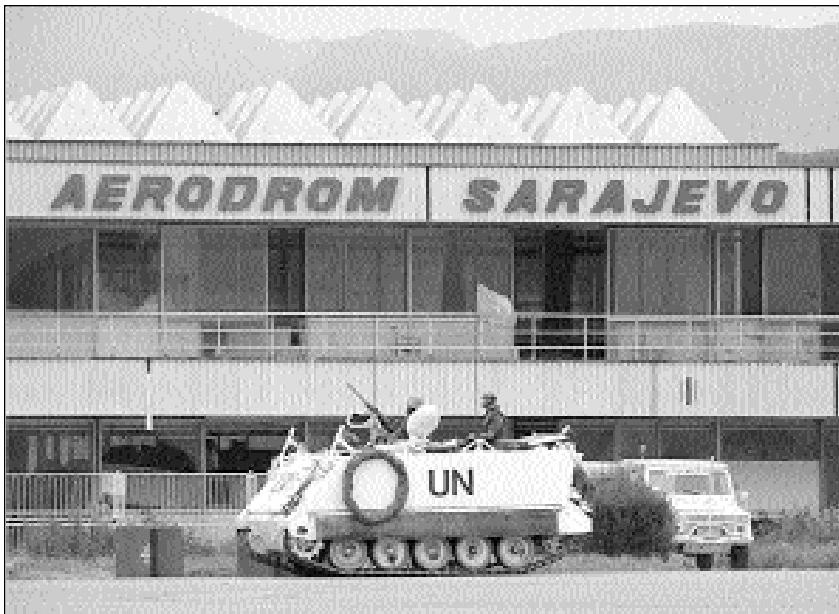
12. *The Principles of War for the Information Age*, p. 252.

13. B-GL-300-001 *Conduite des opérations terrestres – Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne*, p. 9 : « Par conséquent, le conflit demeure ultimement une activité de créativité humaine et d'intuition alimentée par la force de la volonté humaine. »

14. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 207 à 216.

15. B-GL-300-001 *Conduite des opérations terrestres – Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne*, p. 9. On y souligne l'importance

- du caractère moral en tant qu'une des deux dimensions d'un conflit : « les forces morales exercent une influence plus importante sur la nature et l'issue du conflit que ne le font les forces physiques. »
16. *The Principles of War for the Information Age*, p. 217.
 17. *The Principles of War for the Information Age*, p. 217.
 18. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 217 à 225.
 19. B-GL-300-001 *Conduites des opérations terrestres – Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne*. On y traite de la question de l'économie. La désignation d'un effort principal soutient l'idée de l'économie en ce sens que les efforts sont concentrés en vue d'appuyer l'effort principal plutôt qu'une activité sans but précis.
 20. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 226 à 239. Les tirs de contre-batterie de l'artillerie de campagne sont un exemple de conflit de nature subjective. C'est une manière non économique d'attaquer l'artillerie de l'ennemi. Un excellent exemple d'arme objective est l'hélicoptère d'attaque. Il est conçu et utilisé pour attaquer des objectifs au sol et non pas d'autres hélicoptères.
 21. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 226 à 239. L'exposé de Leonhard sur ce sujet est très intéressant, particulièrement les parties traitant de l'utilisation des simulations. Il exprime de profondes réserves non pas à l'égard des simulations elles-mêmes mais plutôt au sujet de leur organisation actuelle. L'ennemi dans ces simulations devrait réagir comme un véritable ennemi (cherchant constamment de nouvelles manières de nous attaquer ou rompant le combat quand ses pertes deviennent trop importantes) plutôt que comme cet ennemi désincarné qui ne tient pas compte des pertes ou des occasions. L'efficacité des simulations augmenterait considérablement si ces modifications étaient apportées.
 22. B-GL-300-002 *Doctrine tactique de la force terrestre*, pp. 1-10. Un des principes de base de la guerre de manœuvre est « éviter les points forts de l'ennemi et attaquer ses points faibles ». Cette expression reflète le concept global mais il n'explique pas ses détails. Cette approche ne suscite pas non plus un consensus. Les tankistes sont toujours convaincus qu'ils doivent attaquer les chars de l'ennemi en premier lieu.
 23. *The Principles of War for the Information Age*, p. 255.
 24. B-GL-300-001 *Conduites des opérations terrestres – Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne*, pp. 2-5. Cela est un élément reconnu de notre doctrine dans la discussion sur les deux forces dynamiques que sont fixer et frapper.
 25. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 255 et 256.
 26. B-GL-300-001 *Conduites des opérations terrestres – Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne*, p. 2-5.
 27. *The Principles of War for the Information Age*, p. 256.
 28. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 256 et 257.
 29. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 256 et 257. Pour de plus amples détails sur la distribution temporelle et l'idée d'une armée qui n'est pas prête, voir Robert Leonhard, *Fighting by Minutes – Time and the Art of War* (Praeger: Connecticut, 1994).
 30. *The Principles of War for the Information Age*, p. 258.
 31. Dans des discussions entre officiers, les mots action et précaution reflètent peut-être mieux ce concept mais je préfère, pour les fins de cet article, conserver les termes utilisés par Leonhard.
 32. *The Principles of War for the Information Age*, p. 258.
 33. B-GL-300-002 *Doctrine tactique de la force terrestre*, pp. 1-10.
 34. Bien que Leonhard ne propose pas ce concept, l'exploitation de l'occasion est aussi favorisée par un commandement par mission. Quand une occasion se présente, les commandants subordonnés peuvent prendre les mesures nécessaires pour l'exploiter.
 35. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 258 et 259.
 36. B-GL-300-002 *Doctrine tactique de la force terrestre*, pp. 1-9 à 1-11.
 37. Cela signifie que les commandants doivent être entraînés à observer et à comprendre les occasions qui se présentent. Cela a des implications sur la manière que nous formons et entraînons nos officiers.
 38. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 258 et 259.
 39. *The Principles of War for the Information Age*, p. 259.
 40. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 259 et 260.
 41. B-GL-300-003 *Le commandement*, Chapitre 3. Le commandement par mission permet une accélération objective quand les commandants subordonnés repèrent les occasions. L'effet unificateur de l'Intention du commandant appuie la partie objective de ce principe.
 42. *The Principles of War for the Information Age*, p. 179. Il s'agit d'un exposé fort intéressant sur le commandement par mission qui examine les liens entre la guerre de manœuvre et le commandement par mission.
 43. *The Principles of War for the Information Age*, p. 260.
 44. *The Principles of War for the Information Age*, pp. 260 et 261.
 45. *The Principles of War for the Information Age*, p. 40.
 46. *The Principles of War for the Information Age*, p. 90.



Un véhicule blindé de transport de troupes de la Compagnie N, 3^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment, passant devant l'aérogare principal de l'aéroport de Sarajevo, le 8 juillet 1992. L'engagement du Canada dans cette région continue depuis près d'une décennie. (gracieuseté de l'USPFC)

Un défi à relever : innovation et changement dans l'Armée de terre canadienne

par Scot Robertson, Ph.D.

Or, rien n'est plus difficile, ni d'un succès plus douteux, ni plus dangereux à exécuter, que l'introduction de lois nouvelles. Celui qui l'entreprend a pour ennemis tous ceux qui se trouvent bien des lois anciennes, et ne trouve que de faibles défenseurs dans ceux à qui les lois nouvelles seraient avantageuses.

- Machiavel, *Le Prince*

INTRODUCTION

L'Armée de terre canadienne est en pleine transformation. Comme le faisait remarquer récemment un analyste, « les effets conjugués du contexte de sécurité de l'après-guerre froide et de l'évolution rapide de la doctrine et de la technologie (sans mentionner les contraintes budgétaires) ont constitué un lourd fardeau pour l'Armée de terre canadienne, d'abord dans ses efforts d'adaptation au nouveau contexte, mais aussi dans ses projets d'avenir....¹ » (trad.). Or, le Canada n'est pas le seul dans cette situation. Les forces armées, en général, et les forces terrestres, en particulier, sont confrontées à une multitude de défis, dont certains sont très familiers, mais d'autres tout nouveaux. Et ces défis ont tous en commun la nécessité du changement, car comme l'a judicieusement noté Maurice Turgwell, « les armées doivent s'adapter ou périr » (trad.).²

C'est une chose que de reconnaître la nécessité du changement, ou même d'exalter les vertus de l'innovation pour s'adapter à la nouvelle donne, mais c'en est une autre que de s'embarquer dans une série d'innovations, car comme semblait le penser Machiavel, le processus est difficile, et les résultats, incertains. C'est pourquoi les organisations s'attaquent au changement avec un mélange de timidité et de trépidation. Bien qu'elle soit compréhensible, puisque le succès est incertain, la prudence excessive ne peut

néanmoins qu'entraîner ce qu'on cherche à éviter, à savoir des actions inappropriées qui conduisent à l'échec. Alors comment des institutions – comme l'Armée de terre – peuvent-elles équilibrer leur besoin d'innover ou d'entreprendre des changements et leur tendance naturelle à la prudence? Voilà une question persistante qui continue, de nos jours, à recevoir une attention considérable.³

Le présent article a pour but de développer un cadre pour les activités en cours au sein de l'Armée de terre canadienne. Il débutera sur une revue de quelques-unes des écoles de pensée qui se sont penchées sur les institutions aux prises avec le changement, surtout les institutions militaires. Puis il examinera plus attentivement les tentatives qui sont faites actuellement pour aborder le changement ou l'innovation. Par ailleurs, dans nos tentatives personnelles pour encadrer notre étude, nous nous sommes imposés deux contraintes. Premièrement, nous ne chercherons pas à explorer les nombreux développements réels ou à peine amorcés qui touchent à l'art et à la science militaires et qui ont, du moins dans l'esprit de certains, obligé les forces à changer.⁴ Deuxièmement, nous verrons sommairement quelques cas représentatifs des exemples historiques qui abondent dans le domaine du changement et de l'innovation militaires, et qui se sont soldés, tantôt par le succès, tantôt par l'échec.⁵ Sans ces contraintes auto-génèses, l'étude se serait rapidement révélée ingérable, soit en s'embourbant dans de longues discussions sur les développements militaires, soit en se perdant dans les méandres des enquêtes historiques.

RÉPONSES INSTITUTIONNELLES AU BESOIN DE CHANGEMENT

Pour s'épanouir, ou simplement pour réussir, les institutions doivent être

ouvertes à l'innovation et au changement. Il en est ainsi particulièrement au cours des périodes d'effervescence, mais l'effervescence est, par définition, un état dérangeant qui pousse parfois certaines institutions à se replier sur elles-mêmes en attendant que la stabilité et la prévisibilité reviennent. Cela peut être une option... comme une invitation au désastre. Plutôt que de se replier sur elles-mêmes, les institutions devraient s'efforcer de tirer parti des périodes d'effervescence en innovant et en entreprenant activement des changements. Or, cette proposition qui, à notre avis, devrait être promue au rang d'axiome, se heurtera sans aucun doute à un certain nombre d'obstacles difficiles à surmonter. Et l'apparente énigme posée par la notion d'innovation institutionnalisée n'est pas le moindre de ces obstacles.

La plupart des institutions, qu'elles soient militaires, publiques ou privées, ont généralement adopté des modèles organisationnels hiérarchisés, d'où leur intérêt direct à se perpétuer dans leur forme actuelle. Pour ces organisations, on comprend que l'innovation soit à la fois dérangeante et difficile à réaliser. Pourtant, ignorer la nécessité du changement et de l'innovation peut constituer, pour une institution, le plus sûr moyen de courir à sa perte. Dans un article remarquable sur le besoin d'innover, Bradd Hayes résume ainsi la situation : « Dire qu'une organisation devrait être réceptive aux idées novatrices, c'est très bien, mais comment une institution devrait-elle s'y prendre pour promouvoir des changements novateurs aux plans de la technologie, de la doctrine et de l'organisation? Au fait, peut-on vraiment institutionnaliser l'innovation? (trad.) »⁶ Pour amorcer une réponse à cette question et à toutes celles qui en découlent, il faudrait d'abord développer une compréhension commune des diverses composantes du problème.

COMPOSANTES DE L'INNOVATION

Il importe de souligner que l'innovation est un phénomène qui va bien au-delà de la technologie. La technologie a certes fréquemment été l'élément moteur du changement, mais il faut apporter une attention égale aux implications doctrinales et organisationnelles du changement. L'incitation à l'innovation est une autre question d'importance. L'éminent physicien Lord Rutherford a été amené à faire la

« les armées doivent s'adapter ou périr »

remarque suivante : « Nous manquons d'argent, alors réfléchissons! » (trad.). Dans la même veine, Stephen Rosen suggère ceci : « plutôt que l'argent, ce sont des ressources comme le talent du personnel militaire, ainsi que le temps et l'information qui ont été les facteurs déterminants du changement⁷ » (trad.). Un troisième aspect de la question, dans son ensemble, tourne autour de la manière dont les institutions répondent à un besoin perçu d'innovation ou de changement. Comment des institutions peuvent-elles s'assurer qu'elles ne reculeront pas devant les difficultés soulevées par l'innovation, car comme le suggère Hayes, ces difficultés peuvent être considérables. « Une institution ne peut demander à un penseur prosaïque de faire preuve de créativité⁸ » (trad.). Or, ce qu'une institution peut faire de mieux est de promouvoir un climat qui favorise l'innovation. Cette assertion peut paraître simple dans l'abstrait, mais, concrètement, sait-on en quoi consiste un tel climat? Quelles sont les valeurs organisationnelles et institutionnelles qui favorisent l'innovation? La plupart des auteurs pensent que les facteurs les plus déterminants sont un solide moral chez le personnel, le sentiment que l'institution est réceptive, et l'existence de moyens de récompense.

MODÈLES ORGANISATIONNELS

Supposons, pour le moment, que le climat favorise l'innovation; dans ces

conditions, tentons de définir certains modèles organisationnels de nature à faciliter l'activité novatrice. Selon Hayes et d'autres, il en existe plusieurs qui se sont révélés dignes d'émulation, bien qu'à l'origine, chaque modèle dépende de la « possibilité, pour de petits groupes d'individus, d'échanger des idées librement et franchement⁹ » (trad.). Le vrai défi est de trouver, dans l'ensemble de l'institution, un accueil favorable.

Les modèles génériques suivants ont eu, au fil des années, plus ou moins de succès à encourager l'innovation.

- *Groupes ad hoc* réunis pour s'attaquer à un problème précis.
- *Groupes permanents* en dehors de la chaîne hiérarchique normale, mais relevant de cette dernière. Un tel groupe fonctionne au mieux de ses capacités lorsqu'il est exempté de la corvée quotidienne et qu'il est dégagé d'un cadre directeur. Il fonctionne de manière optimale lorsqu'il se renouvelle par rotation de ses membres, tout en conservant une certaine continuité.
- *Groupes de réflexion* mis sur pied dans les grandes organisations. Le succès repose sur la capacité de l'organisation d'attirer et de retenir les bonnes personnes et de voir à ce qu'elles aient accès à l'information nécessaire ainsi qu'aux autorités décisionnelles supérieures. Autrement, avec le temps, les groupes de réflexion courront le risque d'être marginalisés.

Chacun des modèles présentés comporte des forces et des faiblesses qui lui sont propres.

Par exemple, un groupe *ad hoc* est, comme l'indique son nom, réuni à des fins précises. Et il s'occupe d'un seul problème ou d'un seul groupe de problèmes. Une fois que ces derniers ont été résolus, les groupes *ad hoc* sont normalement dissous. Un groupe *ad hoc* peut certes être très efficace dans ses délibérations, mais le fait qu'il sera finalement dissous tend à perpétuer l'idée que l'innovation se laisse facilement encadrer.

Dans le cas d'un *groupe permanent* en dehors de la chaîne d'activités et de commandement normale, il peut lui arriver de perdre contact avec la réalité. Pour être utile, un tel groupe a besoin de parrainage, d'intendance et d'accès. Il doit en effet se brancher sur le reste de l'organisation et de ses processus. Autrement, il en viendra à être perçu comme un luxe coûteux dont on peut se dispenser en période de contraintes financières ou comme une autre source de pouvoir et d'idées potentiellement menaçante.

Enfin, le modèle des **groupes de réflexion**, par ailleurs souvent utile, est parfois perçu comme étranger à la réalité de l'organisation.¹⁰ Lorsqu'un groupe de réflexion en vient à être perçu comme tel, les gens s'en éloignent, parce qu'ils craignent qu'il ne restreigne à la longue leurs chances d'avancement. S'il est assimilé aux emplois sans avenir, le groupe de réflexion échouera justement là où il devrait réussir, c'est-à-dire dans sa capacité à attirer des personnes « valables ».

ATTRIBUTS COMMUNS

Quel que soit le modèle qu'une organisation adopte, le premier facteur commun à l'ensemble des modèles est la capacité d'attirer et de retenir les « bonnes » personnes - c'est-à-dire, des gens valables. Un autre facteur est la capacité d'éviter à tout prix de s'aliéner le reste de l'organisation, ce qui peut être difficile, l'innovation étant, quasiment par définition, une menace aux pratiques éprouvées. L'innovation - particulièrement l'innovation radicale - est donc souvent considérée avec

« ... peut-on vraiment institutionnaliser l'innovation? »

suspicion, surtout dans les grandes institutions conservatrices, où la hiérarchie est bien établie. Cela étant, l'innovation graduelle ou l'adaptation évolutive sera probablement considérée comme *meilleure*, ou du moins, moins perturbatrice, que l'innovation radicale. L'innovation graduelle ou évolutive crée généralement moins de rivalités que le changement révolutionnaire ou radical.

Or, si l'innovation graduelle ou l'adaptation évolutive est généralement moins perturbatrice, on ne sait pas si elle donne de meilleurs résultats. Rosen soutient que le désir d'éviter les rivalités au sein d'une organisation peut en fait décourager l'innovation. À son avis, les combats idéologiques qui se déroulent entre les unités et les sous-unités organisationnelles, de même qu'à l'intérieur de ces unités et sous-unités, favorisent l'innovation. Ainsi, l'organisation doit promouvoir un climat qui favorise les débats et protéger les gens qui ont le courage de mettre en avant des idées non conventionnelles, radicales ou même hérétiques.¹¹

OCCASIONS FAVORISANT L'INNOVATION

Toute discussion sur l'innovation et le changement suscite généralement une autre question qui concerne l'opportunité du moment. Quant doit-on adopter la voie de l'innovation et du changement, à supposer qu'il y ait un moment opportun pour se lancer sur une telle voie? Hayes, qui a écrit sur le sujet au milieu des années 1990, affirmait que « l'interrègne de l'après-guerre froide marque un moment de l'histoire au cours duquel le pays devrait exploiter les ressources et le temps maintenant disponibles pour expérimenter... c'est la période où le risque est le plus faible en cas d'erreur¹² » (trad.). Si la sagesse de sa proposition générale risque peu d'être contestée, il ne s'ensuit pas automatiquement que l'innovation, radicale ou évolutive, aura lieu. Comme un observateur à l'esprit mordant l'a remarqué, « on ne peut concevoir d'organisation consacrée aux seules activités de revendication et d'innovation, parce que la bureaucratie aurait tôt fait de la remettre à sa place à la première occasion¹³ » (trad.).

On entend, toutefois, d'autres points de vue moins pessimistes. Ronald Kurth, par exemple, maintient que certains arrangements organisationnels peuvent être institués pour promouvoir et récompenser l'activité créatrice, productive, peut-être même novatrice.¹⁴ D'après lui, la situation idéale est celle qui permet à l'innovateur d'exercer une liberté d'action non entravée par la main assassine de la bureaucratie. Kurth

prétend que dans une organisation où de telles conditions existeraient, on pourrait facilement attirer les bonnes personnes. La difficulté - et c'en est une que Kurth lui-même reconnaît - est que la création de ce qui revient à une structure institutionnelle consacrée à l'innovation risquerait d'étouffer l'innovation elle-même. Il a fait allusion à ce possible dilemme lorsqu'il a écrit qu'"en essayant de systématiser l'innovation, on risque de détruire les circonstances mêmes qui entraînent des gens à se consacrer à des entreprises novatrices, et on risque aussi de créer le mythe de l'innovation institutionnalisée. Je doute que l'on ne puisse jamais bureaucratiser la fonction novatrice¹⁵" (trad.).

COMMENT FAIRE POUR INNOVER

Si la bureaucratisation ou l'institutionnalisation de l'innovation est une proposition contestable, alors que peut-on faire? Comment une institution peut-elle s'attaquer à la tâche nécessaire qui consiste à innover et à entreprendre des changements? Un certain nombre de desiderata méritent une considération plus attentive. Premièrement, il faut créer et maintenir des centres d'excellence qui devraient être vus comme des pépinières d'idées, bien que les idées ne méritent pas toutes d'être développées, certaines étant carrément stupides. Toutefois, un milieu favorable à la circulation des idées est intrinsèquement valable. Deuxièmement, l'organisation doit encourager et accepter le risque. Voilà un engagement souvent pris, mais moins fréquemment honoré. Dans de nombreuses organisations, on décourage et on punit même la prise de risques, alors qu'on devrait faire une place aux innovateurs et aux « preneurs de risque » plutôt que de les éliminer, comme le disait le vice-amiral Williams¹⁶. Troisièmement, il faut reconnaître que les idées peuvent mettre des années à porter fruit, cette réalité étant peut-être la plus difficile à saisir. Enfin, le quatrième desideratum et vraisemblablement le plus important, c'est que les organisations doivent comprendre qu'en matière d'innovation et de changement, et surtout en début de

processus, il est difficile de saisir toutes les ramifications d'une idée. En effet, il peut être impossible de rassembler tous les morceaux du casse-tête. L'institution doit donc accepter l'absence de perspective globale pendant un certain temps et s'accommoder de l'ambiguité qu'une telle situation implique.

L'ARMÉE DE TERRE CANADIENNE FACE À L'INNOVATION

Il existe deux grandes difficultés auxquelles doit faire face le soldat professionnel qui apprend l'art du commandement. Premièrement, commander est une expérience qui a ceci d'unique que le soldat pourrait bien n'avoir qu'une seule occasion de commander dans toute sa vie, à supposer qu'il ait jamais à le faire. Deuxièmement, le problème complexe que constitue la direction d'un service militaire risque d'occuper l'esprit du commandant si totalement que ce dernier pourrait oublier jusqu'à la raison-d'être du mandat qui lui a été confié.¹⁷ (trad.)

Mais comment l'Armée de terre canadienne peut-elle arriver à relever les défis que posent l'innovation

« Comment une institution peut-elle s'attaquer à la tâche nécessaire qui consiste à innover et à entreprendre des changements? »

et le changement en période de contraintes budgétaires et d'incertitude constante? D'abord, on doit reconnaître qu'il est futile de craindre l'innovation et le changement. Il ne s'agit toutefois pas d'appréhender cavalièrement ces réalités. Les forces armées sont des organisations conservatrices pour toutes sortes de raisons, et le fait que les erreurs s'y paient fréquemment dans le sang n'est pas la moindre de ces raisons. Par contre, la stagnation peut mener non seulement à l'échec, mais à un échec qu'on mesurera également à l'aune du sang versé et de l'argent

gaspillé. Cette dichotomie donne à penser que les forces armées devraient aborder la question de l'innovation et du changement de manière disciplinée et systématique.

Or, à supposer qu'une approche prudente et systématique à l'innovation et au changement soit désirable, à quoi pourrait bien ressembler une telle approche pour l'Armée de terre canadienne dans la période qui s'annonce? Nous suggérons un processus articulé sur les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui devrait être fait?
- Qu'est-ce qui peut être fait?
- Qu'est-ce qui doit être fait?
- Qu'est-ce qui sera fait?

Dans cette formulation, le problème est structuré du général au particulier. Il ne devient pas prescriptif avant la question finale (qu'est-ce qui sera fait?). Et même alors, on doit reconnaître qu'il n'y a pas d'état final permanent. En ce sens, le changement, voire la seule idée du changement, constitue une condition permanente.

Récemment, l'Armée de terre canadienne a justement établi un tel processus grâce auquel elle peut aborder la question du changement et entreprendre les innovations appropriées dans tous les domaines, depuis la technologie jusqu'à la structure organisationnelle et à la doctrine. Appelé Plan de développement de l'Armée de terre de l'avenir, ce processus consiste en trois étapes-étages qui se chevauchent. La première, pratiquement terminée, explore le contexte de sécurité futur en émergence.¹⁸ La deuxième examine les besoins de l'Armée de terre de l'avenir en matière de potentiel, ces besoins ayant été déterminés dans le cadre de l'évaluation du contexte de sécurité futur. En examinant ces besoins, on avait pour objectif principal de définir les modalités d'adaptation ou de changement que l'Armée de terre pourrait devoir adopter aux chapitres de la technologie, de l'organisation et de la doctrine. La troisième étude cherche à élaborer des concepts sous-jacents aux

modalités de mise en œuvre des changements requis. Ce travail est peut-être le plus ardu, mais c'est aussi le morceau le plus important du casse-tête. C'est un travail ardu en ce sens qu'on s'attaque ici aux trois premières questions, à savoir : *qu'est-ce qui devrait être fait, qu'est-ce qui peut être fait, et qu'est-ce qui doit être fait*, sans avoir au préalable une image cohérente des résultats. Dans certains cas, les concepts se révéleront non fondés ou irréalisables. Dans d'autres, les concepts représenteront une telle menace au statu quo qu'ils seront combattus avec force par des intérêts bien ancrés dans l'organisation. De toute manière, cette étape doit impérativement préparer le terrain pour s'attaquer à la dernière question, soit : *qu'est-ce qui sera fait*.

Mais il ne suffit pas de mettre en place un processus qui aidera à faire face au changement et à l'innovation

préhensible de rassembler tous les morceaux du casse-tête avant de dépasser le niveau conceptuel.

Mais comment peut-on se donner une perspective ou un contexte, un aspect tellement important dans le processus d'innovation et de changement? Une possibilité consiste à étudier les périodes pendant lesquelles les forces armées ont dû composer avec le changement ou l'innovation. La plupart des analystes et des observateurs font ressortir plusieurs exemples classiques d'innovation et de changement. Un d'entre eux – le développement de la *blitzkrieg* – est souvent vanté comme la quintessence de la réussite en matière d'innovation militaire. À la fin de la Première Guerre mondiale, il y avait des précurseurs de ce qui serait un jour connu sous le nom de *blitzkrieg* (guerre éclair). Chacun des grands combattants émergea de la Première Guerre mondiale avec, fondamentalement, les mêmes technologies et la même expérience, ainsi qu'avec des approches organisationnelles et doctrinaires généralement semblables. Cependant, après la guerre, c'est l'Allemagne qui a le mieux tiré parti

des leçons apprises. En effet, plutôt que de greffer les leçons et les technologies au modèle existant, les Allemands ont repensé radicalement ce modèle. En qualité de chef d'état-major *de facto* de l'Armée allemande pendant la période de 1919 à 1926, le général Hans von Seeckt a entrepris un examen rigoureux et approfondi des « leçons » de la Grande Guerre.¹⁹ Ces leçons ont ensuite été intégrées à la structure de l'Armée allemande qui a lancé les attaques dévastatrices de la *blitzkrieg* dans la phase préliminaire de la Deuxième Guerre mondiale.²⁰ Contrairement à l'Armée allemande, d'autres combattants ne se sont pas adaptés si facilement, et de loin. Pour la grande majorité, on s'est contenté de greffer les nouvelles technologies à la pièce sur des organisations existantes. Les concepts doctrinaux n'ont pas beaucoup évolué. On peut dire qu'il y a eu une augmentation de la puissance de combat ainsi qu'un changement dans l'approche, mais rien d'aussi révolutionnaire que la

« Mais il ne suffit pas de mettre en place un processus qui aidera à faire face au changement et à l'innovation pour être assuré du succès. »

pour être assuré du succès. Il faut des gens, du temps, des efforts et des outils analytiques adéquats. Il faut en outre, probablement de manière encore plus fondamentale, une juste perspective. Ces derniers temps, l'Armée de terre canadienne s'est montrée déterminée à entreprendre des changements et à innover. Elle a mis sur pied des organisations spécifiquement mandatées pour examiner le contexte de l'avenir ainsi que les répercussions de cette nouvelle donne sur la guerre terrestre; ces organisations sont plus précisément la Direction des concepts stratégiques [Opérations terrestres] (DCSOT) et le Centre de simulation de l'Armée de terre (CSAT). Ces organisations disposent du temps et, dans une certaine mesure, des outils leur permettant d'exécuter la mission qui leur est confiée. Par contre, un terme manque peut-être à l'équation : c'est une perspective ou un contexte. À cet égard, les obstacles pourraient provenir en bonne partie du désir bien com-

blitzkrieg.²¹ Pour parler franchement, les résultats n'ont fait qu'automatiser le *statu quo*.

On peut se demander ce qui a conduit, dans le cas de l'Allemagne, à un changement réussi, tandis que d'autres grandes puissances ont semblé satisfaites du *statu quo* ou incapables de s'attaquer aux nouvelles réalités de la guerre terrestre. De nombreux historiens pensent que l'approche allemande était le produit d'un certain nombre de facteurs uniques. Or, à cet égard, le facteur le plus important est peut-être la tradition maintenue par l'état-major général allemand, conjuguée à la présence d'une personnalité forte, capable d'imposer sa volonté à une institution, en l'occurrence le général von Seeckt. Dans son état-major général, l'Allemagne possédait une institution qui avait maintenu une longue tradition d'études rigoureuses sur le phénomène de la guerre. En la personne du général von Seeckt, elle pouvait compter sur quelqu'un qui était capable de promouvoir la curiosité intellectuelle au sein de l'état-major général et de l'Armée. Les efforts calculés et approfondis de von Seeckt pour promouvoir l'étude des leçons retenues de la Grande guerre sont peut-être le meilleur indice en ce sens. Il a créé un système complexe de comités chargés d'explorer pratiquement chaque aspect de la guerre en vue d'élaborer de nouvelles méthodes.²² En outre, von Seeckt a créé le cadre de ce qui allait constituer une longue période d'expérimentation des nouvelles méthodes et qui formerait finalement la base de l'approche interarmes.²³

C'est bien de citer des exemples d'innovations qui ont réussi par le passé, surtout lorsque ces innovations sont généralement tributaires d'une situation particulière. Mais il importe également de découvrir les facteurs qui contribuent au processus. Comme le pensait Murray Williamson, « c'est une affaire de planificateurs militaires qui se lancent dans les préparatifs en vue d'une guerre qui surviendra dans le futur, à un moment indéterminé, contre un ennemi non identifié, dans des circonstances politiques impossibles à prévoir avec exactitude, et dans une arène où séviront une brutalité et une

violence qu'on ne peut reproduire²⁴ (trad.) ». Devant un tel phénomène, demandons-nous quelles influences et quels facteurs peuvent transformer une notion de développements futurs, voire même de développements révolutionnaires, en une force dotée d'une structure organisationnelle qui lui permettra de faire face à des contraintes externes et internes? À l'évidence, l'expérimentation joue un rôle majeur, sinon capital, dans cette entreprise. Et l'envergure du succès qu'on remportera reposera, jusqu'à un certain point, sur l'élaboration d'une approche-cadre capable d'orienter le processus d'expérimentation des concepts de développement d'une force. Andrew Krepinevich soutient que l'expérimentation est cruciale dans toute transformation ou innovation, qu'elle est à la fois philosophique et tangible, et qu'elle doit faire partie intégrante d'un processus plus large.²⁵

Du point de vue de Krepinevich, la valeur de l'expérimentation provient de son utilité dans l'exécution des tâches suivantes :

- explorer les aspects d'une *vision* au moyen de jeux de guerre;
- cerner et solutionner des problèmes pratiques;
- repérer les obstacles à l'implantation de nouvelles technologies;
- éviter les faux départs ou les blocages prématurés;
- déterminer la combinaison de nouveaux systèmes et de systèmes traditionnels;
- repérer les points de rupture;
- permettre les découvertes accidentelles (la sérendipité);
- réduire le champ de l'incertitude;
- accroître l'agilité organisationnelle en créant des options.

Dans le cadre du Plan de développement de l'Armée de terre de l'avenir, l'Armée de terre a établi récemment le CSAT. Le premier objectif du CSAT est

d'agir comme un mécanisme de rationalisation du processus de développement du potentiel de l'Armée de terre par l'évaluation et l'optimisation objectives des changements proposés pour une multiplicité de systèmes sur le champ de bataille et une foule de questions liées au développement de ce potentiel, depuis l'organisation structurelle des forces jusqu'à l'intégration de nouvelles technologies. Le CSAT procédera à l'intégration et à la coordination d'installations spécialisées dispersées sur le territoire, facilitant et rentabilisant ainsi l'examen des options en matière de développement du potentiel. Les activités du CSAT porteront surtout sur l'Armée de terre de l'avenir, mais le CSAT jouera, entre autres, les rôles suivants :

- élaborer, expérimenter et valider des concepts nouveaux et novateurs pour l'Armée de terre de l'avenir;
- entreprendre des travaux visant à définir les besoins et à développer la doctrine et l'instruction, concurremment avec l'élaboration de concepts, et raccourcir le calendrier prévu pour la mise en oeuvre de la doctrine, des organisations et de l'équipement de l'Armée de terre de demain;
- examiner les besoins de l'équipe interarmes et interservices dans divers scénarios, en campagne comme en garnison, pour l'Armée de terre d'aujourd'hui.

Il semblerait que le CSAT ait un rôle primordial à jouer dans le processus élargi du changement et de l'innovation au sein de l'Armée de terre. Il fournit un moyen d'explorer les nouvelles idées et de déterminer si les concepts à l'examen méritent une attention plus poussée. Il fait également le lien avec les travaux approfondis qui cherchent à concrétiser les concepts en doctrine, en organisations et en équipement.

PROCHAINES ÉTAPES

Que pourrait-on dire sur les efforts de l'Armée de terre pour se lancer sur la voie de l'innovation et du changement? D'abord, l'Armée de terre a reconnu avec lucidité la nécessité d'établir et de maintenir un programme consacré à

l'innovation et au changement. Cette attitude de l'Armée de terre est absolument vitale, si cette dernière veut être en mesure d'appuyer les intérêts du pays dans le nouveau contexte qui émerge. Donc, dans une certaine mesure, l'Armée de terre satisfait au critère général voulant que la première étape vers des innovations réussies soit de reconnaître la nécessité du changement. Ensuite, l'Armée de terre a mis en place quelques-uns des moyens et mécanismes qui lui permettront de pousser les initiatives en matière d'innovation et de changement. Elle a en outre créé des organisations qui réunissent

également certaines des conditions nécessaires au changement, dont celle de fournir les ressources, humaines et matérielles, essentielles au développement d'idées et de concepts novateurs. Finalement, le leadership de l'Armée de terre a véritablement soutenu l'initiative. Globalement, il semblerait que l'engagement de l'Armée de terre envers l'innovation et le changement soit significatif et bien concret.

Malgré une situation positive, l'Armée de terre ne manquera pas de défis à relever. À ce jour, ses efforts ont été largement limités au niveau conceptuel. On n'a pas

encore, sauf dans le sens le plus lointain, heurté l'écueil de la dure réalité, celle des contraintes financières ou de l'intransigeance organisationnelle. L'Armée de terre pourra-t-elle disposer des ressources qui lui permettront d'aller de l'avant dans l'innovation, et le leadership soutiendra-t-il des changements organisationnels et hiérarchiques potentiellement perturbateurs? Voilà le vrai test qui déterminera la qualité de l'engagement de l'institution envers l'innovation et le changement.



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Scot Robertson est titulaire d'un doctorat en histoire militaire de l'Université du Nouveau-Brunswick. Il a travaillé comme analyste stratégique à la Direction des politiques, au QGDN, et au sein de l'état-major du développement de la force du VCEMD. Il occupe actuellement le poste d'analyste stratégique à la Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres). Il enseigne également dans le programme d'études supérieures sur la conduite de la guerre au Collège militaire royal du Canada.

NOTES

1. Sean Maloney, « An Identifiable Cult: The Evolution of Combat Development in the Canadian Army 1946-1965 », Rapport 9905 de la DCSOT, (Kingston, ON: Direction des concepts stratégiques [Opérations terrestres], 1999) p. 1.
2. David Charters et Maurice Turgwell, *Armies in Low Intensity Conflict: A Comparative Analysis*, (Toronto: Brassey's Defence Publishers, 1989), p. 1.
3. Voir, par exemple, Stephen Rosen, *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*, (Ithaca NY : Cornell University Press, 1991).
4. Tout le débat centré sur la notion de révolution dans les affaires militaires (RAM) est, à la base, une question de développements et de possibilités en matière d'art et de science militaires. Il existe une véritable industrie artisanale qui produit quotidiennement des monographies, des articles et des rapports sur la présumée RAM. Une simple recherche sur le web vous donnera une vaste liste de ressources possibles.
5. À peine moins nombreuses que les monographies et articles sur la RAM sont les études historiques portant sur des exemples d'innovation militaire ou de périodes marquées par de telles innovations. Voir l'exemple récent dont parle Murray Williamson et Allan Millett (éd.) dans *Military Innovation in the Interwar Period* (Cambridge University Press, 1996).
6. Bradd C. Hayes, Capt, Forces navales des États-Unis, « Institutionalising Innovation : Objective or Oxymoron? », *Naval War College Review*, vol. XLVIII, no 4, automne 1995, p. 7.
7. Stephen Peter Rosen, « New Ways of War: Understanding Military Innovation », *International Security*, été 1988, p. 134. Par la suite, Rosen a étayé ses idées dans *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*, (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1991).
8. Hayes, p. 8.
9. Hayes, p. 9.
10. La RAND Corporation est un excellent exemple de groupe de réflexion (ou de groupe d'experts) du début des années 1950. La RAND Corporation a pris une part considérable et a eu beaucoup d'influence dans la formation de la pensée représentative de l'USAF et du MdeD dans un certain nombre de domaines liés à la stratégie nucléaire. Voir Mark Trachtenburg, *History and Strategy*, (Cambridge Mass.: MIT Press, 1991), chap. 2.
11. Rosen, « New Ways of War », p.141.
12. Hayes, p.14.
13. J.D. Williams (vam) (retraité), Forces navales des É.-U., cité in Hayes, p. 15.
14. Ronald Kurth, *The Politics of Technological Innovation in the United States Navy*, (Cambridge Mass.: Harvard University, thèse de doctorat non publiée, 1970), cité in Hayes, p. 15.
15. Kurth, cité in Hayes, p. 15.
16. J.D. Williams (vam) (retraité), Forces navales des É.-U., cité in Hayes, p. 15.
17. Sir Michael Howard, « The Use and Abuse of Military History », *Journal of the Royal United Services Institute*, vol. 107, février 1962, p. 6.
18. Rapport 99-2 du DCSOT, L'environnement de sécurité de l'avenir, (Kingston ON: DCSOT, août 1999).
19. Voir James S. Corum qui traite de ce sujet dans *The Roots of Blitzkrieg: Hans von Seeckt and German Military Reform*, (Lawrence KS.: The University Press of Kansas, 1992).
20. Cela n'est qu'un exemple, bien qu'il soit de loin le plus fréquemment cité, de ce qui a été une période de développement et d'innovation dans le domaine militaire. Parmi les autres exemples, mentionnons l'apparition de l'aviation embarquée et des bombardements stratégiques pour n'en nommer que deux. Se reporter au commandant Jan van Tol in « Military Innovation and Carrier Aviation: An Analysis », *Joint Force Quarterly*, automne / hiver 1997-98, p. 97-109; et à Murray et Millett (éd.), *Military Innovation in the Interwar Period*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).
21. Le portrait que nous en donnons ici est assez brut, voire simpliste. Cependant, il est curieux de constater que pour les trois puissances européennes qui ont engagé des combats sur le front occidental, les modèles de l'après-Première Guerre mondiale ont à ce point divergé. Par exemple, la France a retenu ce qu'elle a considéré comme étant la leçon capitale de la Première Guerre mondiale, à savoir l'apparent pouvoir de la défensive, ce qui, combiné au traumatisme national subi, l'a conduite à adopter une stratégie dont la Ligne Maginot est une illustration. Pour sa part, la Grande-Bretagne a cherché à éviter la perspective d'un combat terrestre à grande échelle en Europe, comptant plutôt sur ses forces navale et aérienne pour assurer une sécurité – une attitude que pourrait peut-être expliquer sa tendance historique à se considérer comme une puissance maritime et impériale. Il est révélateur que l'Armée britannique, qui a joué le premier rôle dans le développement des chars et l'évolution de la doctrine favorisant leur emploi, ait ensuite abandonné toute prétention de réflexion et d'expérimentation sérieuses sur les blindés.
22. Pour une analyse récente des initiatives de von Seeckt, voir Corum, *The Roots of Blitzkrieg*.
23. Pour une discussion approfondie, voir Robert Citino, *The Path To Blitzkrieg*, (Cmdt Boulder : Lynne Reiner, 1999).
24. Murray, *Military Innovation*, p. 301.
25. Andrew Krepinevich, « Military Transformation: The Role of Experimentation », présentation au US Atlantic Command, Norfolk VA, sans date. La présentation de Krepinevich a porté sur quatre exemples d'expérimentation : l'Allemagne et la blitzkrieg; le développement d'une aviation embarquée par les Forces navales des États-Unis; RN et Dreadnought, sous-marin et torpilleur; et l'Armée prussienne et le chemin de fer, le fusil et le télégraphe.

Tribune libre

Commentaires, opinions et contestations

Commentaire sur « L'intégration du capteur ISTAR : Une option autre que le melting pot » par le capitaine Martin Rivard, Volume 3, No 3.

Le capitaine Jim Greengrass du Régiment des transmissions interarmes des Forces canadiennes écrit ce qui suit.

Bien que je ne sois pas de ceux qui peuvent lire l'avenir dans les entrailles de chèvre, j'ai passé plusieurs années de ce que j'appelle ma « vie antérieure » dans le domaine d'ISTAR en tant que directeur des projets ISTAR/RISTA/ STANO de l'Armée de terre. J'ai donc lu, avec grand intérêt, l'article du capitaine Rivard. Quoique je sois, jusqu'à un certain point, d'accord avec ses sentiments, j'ai de sérieuses réserves quant à la solution qu'il propose qui semble être de regrouper « la plupart du personnel de la cellule du G2 avec la section d'interception et d'analyse de la troupe de la Guerre électronique (GE)... » puis d'y ajouter une « section des drones/VAT ». Il affirme que cela produira « une organisation de renseignement plus puissante ». Je ne suis pas d'accord.

Le capitaine Rivard souligne correctement que « le rôle de l'unité ISTAR dans le groupe-brigade mécanisé est de donner au commandant les renseignements nécessaires pour bien connaître l'espace de bataille... » [Les italiques sont les miens.] C'est là, je crois, la clé du problème. Comme l'hierarchie cognitive expliquée dans le B-GL-300-005 le montre, le renseignement découle du traitement des données. Le processus d'analyse, par lequel les données sont transformées en renseignement, est « l'activité critique » de l'exercice et le capitaine Rivard note correctement que l'état-major du renseignement au niveau de la brigade est sévèrement limité quant à son habileté de faire l'analyse.

Ma plus grande réserve avec la solution proposée est qu'elle est axée sur une augmentation du nombre de capteurs, donnant lieu à une exacerbation du problème d'analyse, alors que le problème fondamental demeure un manque de capacité d'analyse. Le résultat sera un

renseignement moins fiable, qui de plus sera livré plus lentement que sous le système actuel (qui est déjà à peine acceptable).

Le capteur de choix du capitaine Rivard semble être le VAT. Bien que j'applaudisse sa perspicacité, il formule un nombre des suppositions implicites au sujet des VAT qui ne sont pas tout à fait correctes. Le premier énoncé est que « les ressources aériennes, comme les [...] (VAT) [...] sont plutôt contrôlés par les forces aériennes. » Ceci est vrai pour quelques forces armées (notamment suisses et israéliennes), mais pas pour la force armée britannique. Ce n'est pas vrai non plus pour la force américaine, où les VAT tactiques (mais non stratégiques) sont contrôlés par les forces terrestres. Le terme « contrôle » doit aussi être soigneusement défini. Veut-on dire : autorité d'attribution, contrôle de vol, contrôle des capteurs, autorité de la maintenance, ou quoi? Quand j'ai quitté le monde ISTAR il y a quelques années, il devenait de plus en plus évident que les commandants des forces terrestres n'avaient pas nécessairement besoin d'avoir le contrôle total de tout le système VAT pour rejoindre leurs buts.

Dans un autre énoncé, l'auteur dit : « En regroupant les VAT avec l'unité ISTAR, nous donnons au commandant un accès direct à toutes ces capacités, en améliorant les possibilités de compiler des renseignements sur la zone de combat et au-delà. » Un VAT, comme tout capteur, compile des données. Il faut analyser ces données pour les transformer en renseignement. Si on n'améliore pas de façon considérable la capacité d'analyse de la brigade, le VAT s'avérera un fardeau plutôt qu'un atout.

Finalement, j'ai des inquiétudes par rapport à l'énoncé : « grâce à la technologie moderne [VAT], les commandants

de la force terrestre peuvent en disposer rapidement et facilement, jusqu'au niveau du groupement tactique » et l'inclusion d'une section des drones/VAT à l'intérieur de l'organisation de la « Troupe ISTAR ». Ayant dévoué plusieurs années de ma carrière à cette question, je peux vous assurer que le problème est loin d'être aussi simple que le capitaine Rivard laisse entendre. De rendre les VAT accessibles aux commandants de la brigade et du groupement tactique est faisable du point de vue technologique, et il y a des arguments convaincants pour le faire. Cependant, le problème est bien plus complexe. À elle seule, la coordination de l'espace aérien peut causer des problèmes considérables, sans mentionner les besoins de coordination en temps réel résultant de la réattribution « à la volée » des ressources VAT en réponse à l'évolution rapide des situations tactiques. Peut-on mettre les VAT à la portée des niveaux tactiques plus bas? Bien sûr. Ceci peut-il se faire « rapidement et facilement »? Non, certainement pas. Finalement, une « section des drones/VAT » n'est pas une organisation viable, quoi qu'en disent les brochures des fournisseurs. La technologie des VAT tactiques, actuellement et dans un avenir rapproché, requiert une organisation dont l'effectif compte 50 personnes pour soutenir des opérations 24 heures par jour, 7 jours par semaine dans un environnement tactique.

En conclusion, bien que je conteste une partie du document du capitaine Rivard, j'apprécie ses efforts pour définir exactement comment nous allons mettre sur pied ISTAR au sein de l'Armée de terre canadienne. Je suis d'accord avec lui qu'ISTAR est trop important pour devenir victime d'une guerre d'insignes. Toutefois, je vous préviens qu'il faudra repenser les menus détails de cette question avant de recommander tout changement d'organisation. Pour paraphraser le feld-maréchal Slim, « les problèmes de l'armée ne seront pas résolus simplement en dessinant un nouvel organigramme ».



Commentaires sur « Où se trouve la plage? Le dossier de l'amphibiosité », Volume 3, No 3, Automne 2000.

Le sergent Arthur Majoos du Quartier général du 31 Groupe-brigade du Canada écrit ce qui suit.

UNE INFRASTRUCTURE POUR L'AMPHIBIOSITÉ

J'ai lu l'article du major William avec intérêt, mais je suis resté un peu sur ma faim. Le major William défend bien l'amphibiosité, et la doctrine unifiée qui en découlerait, mais l'amphibiosité ne pourrait devenir réalité qu'au bout d'un long programme d'« infrastructure ». Tenter de vendre un tel programme serait le bas-fond politique sur lequel ce projet échouerait.

Considérons la liste d'approvisionnement suivante :

- Les composantes principales d'un groupe de combat devront être déménagées et installées près des installations navales pertinentes sur chaque côte.
- Davantage de véhicules de la famille VBL devront être trouvés, y compris un véhicule de tir d'appui direct, un tracteur d'artillerie VBL ainsi qu'une artillerie tractée légère 155 (ou une artillerie automotrice pour VBL) et des variantes de logistique, dans le but de mener des opérations à terre.
- La Marine devra entreprendre une reconstruction majeure de ses navires de guerre, dans le but de pouvoir protéger les forces opérationnelles contre les missiles antinavires ennemis, et de fournir des capacités de bombardement de surface, à présent inexistantes. Une nouvelle classe de dragueurs océaniques est également nécessaire pour accompagner le groupe de combat aux régions littorales en question.
- Une fois à terre, les Forces canadiennes n'ont pas les moyens de fournir de l'appui aérien aux forces opérationnelles. Les porte-avions sont bien trop dispendieux, et nous n'avons pas d'hélicoptères d'attaque qui pourraient tout au moins décoller du pont des

navires utilisés par les forces opérationnelles.

Nous devrions nous rappeler que l'amphibiosité est une forme robuste de projection de puissance. Le gouvernement du Canada n'a montré que très peu d'enthousiasme, en limitant ses contributions aux actions de l'alliance au point où elles sont symboliques : quelques navires et quelques aéronefs, un hôpital de campagne et une compagnie d'infanterie pour la guerre du Golfe; quelques autres aéronefs pour le Kosovo; et ainsi de suite.

Le Canada a fait preuve de plus d'enthousiasme pour dépenser des ressources militaires envers la « puissance douce ». Cependant, le militaire n'est peut-être pas le mieux placé pour « établir des programmes » ou pour faire valoir l'intérêt de la culture canadienne ou occidentale. L'amphibiosité est au-delà de ce que le gouvernement semble être prêt à faire dans le premier cas, et dépasse les exigences dans le second cas.

Il faut aussi considérer la vitesse des forces opérationnelles navales en comparaison avec les tranches de temps où il y a des crises. Envoyer une force opérationnelle pour un voyage d'un mois n'est pas très logique si elle arrive trop tard pour faire une contribution sérieuse. L'achat de

navires d'assaut amphibiés usagés ou la conversion des classes existantes Ro/Ro ou des navires transporteurs ou porte-conteneurs deviendrait source d'irritation continue pour le gouvernement. Malgré toutes ces pièces coûteuses de matériel, on n'arriverait jamais à temps pour les clips choquants qu'on peut voir aux nouvelles du soir. L'amphibiosité deviendrait la cible des prochaines compressions budgétaires à moins de pouvoir continuellement prouver sa valeur.

Si nous sommes prêts à investir l'énorme somme qu'il faut mettre pour participer à une projection de puissance telle que l'amphibiosité, nous devrions plutôt considérer dépenser davantage pour acheter de la technologie avancée. Pour arriver à temps, il faudrait adopter une technologie du XXI^e siècle et s'équiper de navires transporteurs ou porte-conteneurs de haute vitesse (tels que proposés par la FastShip Corporation) ou de dirigeables de transport lourd.

L'amphibiosité, en autres mots, exigerait une énorme restructuration des Forces canadiennes. Étant donné notre climat actuel d'austérité budgétaire, et le manque d'intérêt envers les questions de défense de la part du gouvernement et des citoyens en général, l'amphibiosité représenterait un effort gigantesque de persuasion et d'éducation. Nous devons trouver une façon plus économique d'atteindre le même résultat.



À propos d'un corps d'officiers érudits... Commentaires concernant le « Mot du rédacteur en chef », Volume 3, No 1, printemps 2000.

Le major Pierre Royer du Groupe du soutien à la formation des Forces canadiennes écrit ce qui suit.

J'ai lu avec intérêt le débat sur « l'officier de niveau universitaire ». Chaque fois que la question se présente, je ne peux m'empêcher de penser à Sir Arthur Currie — le colonel milicien de la Colombie-Britannique et détenteur d'un diplôme d'études secondaire (et escroc reconnu) — qui plus tard, en tant que major-général, commandait la 1^{re} Division du Canada lorsqu'elle

captura une partie du plateau de Vimy, le 9 avril 1917. Aujourd'hui, unilingue, sans diplôme universitaire et avec des habitudes financières douteuses, il serait bien chanceux de dépasser le grade de capitaine, et cela, assumant qu'il puisse réussir son test Express.

